



Campus Universitário de Almada
Instituto de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada

LIDERANÇA TÓXICA E SILÊNCIO ORGANIZACIONAL: Análise de Cenários

Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Diogo Miguel, n.º 57436
Orientador: António Rosinha
Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Almada
2024/2025

DECLARAÇÃO DOS DIREITOS DE CÓPIA

O Instituto de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Eu, Diogo Filipe Pires Miguel, declaro ser autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Resumo

A presente dissertação analisa o impacto da liderança tóxica e da cultura organizacional de regras sobre o silêncio organizacional, considerando o papel do capital psicológico. O principal objetivo foi avaliar de que forma diferentes combinações de liderança tóxica (alta/baixa) e cultura de regras (alta/baixa) influenciam as manifestações de silêncio organizacional, bem como o possível efeito moderador do capital psicológico. A amostra foi composta por 200 trabalhadores de diversas organizações em Portugal, com idades entre 18 e 61 anos, divididos por quatro cenários experimentais. Foram aplicados dois instrumentos: a Compound PsyCap Scale (CPC-12), para medir o capital psicológico, e o Four Forms of Employee Silence, para avaliar diferentes tipos de silêncio organizacional (aquiescente, quiescente, oportunista e prosocial). Os procedimentos incluíram a apresentação de cenários manipulados com diferentes níveis de liderança tóxica e cultura de regras, seguida do preenchimento de questionários online. Os resultados revelaram diferenças estatisticamente significativas nos níveis de silêncio organizacional conforme o cenário, sendo mais elevados na combinação de liderança tóxica alta e cultura de regras alta. Observou-se uma correlação negativa entre o capital psicológico e todas as formas de silêncio organizacional. Contudo, as análises de moderação não demonstraram efeitos significativos do capital psicológico ou da cultura de regras na relação entre liderança tóxica e silêncio organizacional. Estes dados reforçam a importância de práticas de liderança saudáveis e culturas organizacionais abertas para mitigar o silêncio organizacional.

Palavras-Chave: Liderança Tóxica, Cultura Organizacional, Silêncio Organizacional, Capital Psicológico, Quasi-Experimental

Abstract

This dissertation analyzes the impact of toxic leadership and the organizational culture of rules on organizational silence, considering the role of psychological capital. The main objective was to evaluate how different combinations of toxic leadership (high/low) and rule culture (high/low) influence the manifestations of organizational silence, as well as the possible moderating effect of psychological capital. The sample was composed of 200 workers from various organizations in Portugal, aged between 18 and 61 years, divided into four experimental scenarios. Two instruments were applied: the Compound PsyCap Scale (CPC-12), to measure psychological capital, and the Four Forms of Employee Silence, to assess different types of organizational silence (acquiescent, quiescent, opportunistic, and prosocial). The procedures included the presentation of manipulated scenarios with different levels of toxic leadership and rule culture, followed by the completion of online questionnaires. The results revealed statistically significant differences in the levels of organizational silence according to the scenario, being higher in the combination of high toxic leadership and high rule culture. A negative correlation was observed between psychological capital and all forms of organizational silence. However, moderation analyses did not demonstrate significant effects of psychological capital or rule culture on the relationship between toxic leadership and organizational silence. This data reinforces the importance of healthy leadership practices and open organizational cultures to mitigate organizational silence.

Keywords: Toxic Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence, Psychological Capital, Quasi-Experimental

Lista de Abreviaturas

ANOVA- Análise de Variância

CMB- Common Method Bias

CPC-12- Compound PsyCap Scale (Escala de Capital Psicológico)

DP- Desvio-Padrão

EP- Erro-Padrão

IC- Intervalo de Confiança

LI- Limite Inferior (do IC)

LS- Limite Superior (do IC)

PsyCap- Capital Psicológico

SPSS- Statistical Package for the Social Sciences

ÍNDICE

1. Introdução	1
2.Revisão de Literatura	3
2.1. Cultura Organizacional	3
2.2. Liderança Tóxica	9
2.3. Silêncio Organizacional	12
2.4. Capital Psicológico	16
3.Objetivos	18
4.Metodologia	19
4.1. Design	19
4.2. Procedimentos	22
4.2.1. Procedimentos de Recolha de Dados	22
4.2.2. Procedimentos de Análise de Dados	23
4.3. Participantes	23
4.4. Instrumentos	25
4.4.1. CPC-12	25
4.4.2. Four Forms of Employee Silence	26
5.RESULTADOS	28
5.1. Comparação de Médias	28
5.2. Correlação	31
5.3. Moderação	32
6.DISSCUSSÃO	36
7.Referências	39

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo Conceptual do Estudo

Figura 2- Modelo Ilustrativo dos Momentos do Estudo

Índice de Tabelas

Tabela 1- Cenários de Manipulação

Tabela 2- Tabela de Instrumentos Utilizados

Tabela 3- Estatísticas descritivas do silêncio organizacional médio por cenário

Tabela 4- Teste de homogeneidade de variâncias de Levene para o silêncio organizacional

Tabela 5- ANOVA unidirecional para o silêncio organizacional médio

Tabela 6- Tamanhos do efeito da ANOVA para o silêncio organizacional

Tabela 7- Comparações múltiplas entre cenários para o silêncio organizacional (Tukey HSD)

Tabela 8- Tabela de Correlações entre PsyCap e Silêncio

Tabela 9- Coeficientes do modelo de regressão moderada para o silêncio organizacional com covariáveis

Tabela 10- Testes das interações mais elevadas ($X \times W$ e $X \times Z$)

Tabela 11- Quadro comparativo dos efeitos da liderança tóxica sobre os tipos de silêncio organizacional

1. Introdução

A cultura organizacional tem sido extensivamente examinada no contexto da sua influência no comportamento dos funcionários e na eficácia organizacional geral. O conceito de silêncio organizacional, que se refere à relutância dos funcionários em expressar as suas ideias, preocupações ou sugestões, é muitas vezes um resultado prejudicial de ambientes que não promovem uma comunicação aberta. Este fenómeno pode prejudicar significativamente a inovação, o desempenho e a satisfação dos colaboradores no local de trabalho. As investigações mais recentes indicam que uma cultura organizacional positiva promove o *engagement* dos funcionários, levando ao aumento da satisfação e do comprometimento no trabalho, que são essenciais para melhorar o desempenho geral (Azmy & Wiadi, 2023; Maswani et al., 2019; Rosari, 2023).

A problemática do estudo reside em compreender o impacto de dois fatores organizacionais, a liderança tóxica e a cultura organizacional e na forma como essas variáveis influenciam o comportamento e o bem-estar psicológico dos colaboradores. O estudo adota uma metodologia quasi-experimental para entender como as interações entre os níveis de liderança tóxica (alta e baixa) e de cultura de regras (alta e baixa), exercem um efeito no silêncio organizacional tendo como variável preditiva o capital psicológico. Dada a relevância desses fatores para o desempenho e o clima organizacional, a investigação procura compreender como o capital psicológico (Ribeiro et al., 2021) a cultura de regras e as dinâmicas de liderança afetam o silêncio (Jahanbakhshian et al., 2015).

O atual estado da literatura, têm investigado variáveis relacionadas à liderança tóxica e à cultura organizacional (Ceacir, 2023; Dextras-Gauthier et al., 2023), bem como ao capital psicológico e ao silêncio organizacional (Abdi & Hosseini, 2015), no entanto, até ao momento, não foi explorado de forma específica como a manipulação de comportamentos tóxicos de liderança e da cultura organizacional pode impactar o silêncio organizacional. A investigação

existente tem vindo a estudar o fenómeno através de uma metodologia quantitativa por questionário, não controlando o viés dos dados, pelo procedimento de recolha de dados (Bukowski et al., 2024; Kim, 2020; Nastasi et al., 2023). De entre os estudos que adotam uma metodologia experimental é de destacar o de Weber e colaboradores (2022) que, no entanto, se encontra mais focado nos estudos em comportamentos de liderança associados à mudança organizacional. A inovação da investigação centra-se no procedimento adotado para o estudo da liderança tóxica e cultura de regras e o seu impacto no silêncio organizacional. Ao manipular estas variáveis num ambiente controlado, a investigação visa fornecer *insights* importantes sobre como as organizações podem promover ambientes de trabalho mais saudáveis que promovam o bem-estar e o desempenho dos colaboradores (Chen et al., 2021; Emur, 2023; Sun et al., 2022). Espera-se que os resultados contribuam para o desenvolvimento de práticas de liderança eficazes e culturas organizacionais que priorizem o capital psicológico e a comunicação aberta, levando em última análise a forças de trabalho mais resilientes e motivadas (Garg et al., 2022; Gozali, 2024; Middleton et al., 2018; Shahid & Muchiri, 2019). Uma das inovações do estudo é a adoção de metodologias que evitem o uso do *Common Method Bias* (CMB) (Jordan & Troth, 2020; Reio, 2010), convidando os participantes a interagir com um cenário proposto. O *Common Method Bias* (CMB) é uma preocupação significativa na investigação empírica, particularmente quando os dados são recolhidos da mesma fonte usando métodos semelhantes. Este viés surge quando o método de medição influencia as respostas, levando a correlações espúrias entre construtos que não refletem relações verdadeiras (Kamakura, 2010; Podsakoff et al., 2012). Diversos estudos têm vindo a destacar a importância de abordar a CMB para garantir a robustez, precisão e confiabilidade dos resultados da investigação (Aguirre-Urreta & Hu, 2019; Jakobsen & Jensen, 2015; Jordan & Troth, 2020).

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos que se complementam para investigar a influência da cultura organizacional e da liderança tóxica no silêncio organizacional e no capital psicológico. O primeiro capítulo apresenta a introdução, delineando a problemática, os objetivos e a justificativa do estudo, destacando a sua relevância teórica e prática. No segundo capítulo, realiza-se uma revisão de literatura sobre os principais conceitos envolvidos, incluindo a cultura organizacional, o silêncio organizacional, o capital psicológico e a liderança tóxica. O terceiro capítulo aborda a metodologia adotada, detalhando o desenho do estudo, os instrumentos utilizados e as técnicas de análise de dados. O quarto capítulo dedica-se à análise e discussão dos resultados, integrando os dados recolhidos com o referencial teórico. Finalmente, o quinto capítulo conclui o estudo, apresentando as principais descobertas, as suas implicações na área da psicologia social e das organizações, tais como as limitações da pesquisa e sugestões para futuras investigações e intervenções práticas no ambiente organizacional.

2. Revisão de Literatura

2.1. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um constructo multifacetado que influencia significativamente vários aspetos do desempenho organizacional, do comportamento dos funcionários e da eficácia geral. Engloba os valores, crenças e normas comuns que moldam o ambiente dentro do qual os funcionários operam (Kalamaki et al., 2020). Compreender a cultura organizacional é fundamental para os líderes e gestores que visam fomentar uma força de trabalho produtiva e motivada (Kalamaki et al., 2020; Lesmana, 2023).

O papel fundamental da cultura organizacional na formação do comportamento e das atitudes dos funcionários está bem documentado. Por exemplo, Maryati et al. enfatizam que uma cultura organizacional robusta pode aumentar a vantagem competitiva ao alinhar os comportamentos dos funcionários com os valores organizacionais, promovendo assim o

crescimento e o desenvolvimento sustentáveis (Maryati et al., 2022). Da mesma forma, Fu destaca que uma forte cultura organizacional cultiva um sentimento de pertença e valores compartilhados entre os funcionários, o que aumenta seu compromisso com a organização (Fu, 2023). Este alinhamento entre os valores individuais e organizacionais é crucial para a criação de um ambiente de trabalho coeso que promova o alto desempenho.

A relação entre a cultura organizacional e o desempenho dos colaboradores é suportada por um estudo de Kalamaki et al. que descobriram que uma cultura organizacional coerente e positiva melhora significativamente o desempenho dos funcionários em ambientes de saúde, levando à melhoria da qualidade do serviço e da satisfação do paciente (Kalamaki et al., 2020). Isso é ecoado pelas descobertas de Ezra, que indicam que a cultura organizacional serve como uma força vinculante que integra recursos humanos e não humanos, melhorando assim o desempenho dos professores nas instituições de ensino (Ezra, 2023). Tais evidências ressaltam a importância de cultivar uma cultura organizacional positiva para impulsionar o desempenho em diferentes setores.

A cultura organizacional desempenha também um papel fundamental na influência do compromisso dos funcionários. A pesquisa de Lesmana ilustra que a cultura organizacional medeia a relação entre a motivação no trabalho e o desempenho dos funcionários, sugerindo que uma cultura de apoio pode aumentar o comprometimento e o desempenho entre os funcionários (Lesmana, 2023). Isso é corroborado ainda pelo trabalho de Wambui, que argumenta que uma cultura organizacional bem definida pode aumentar significativamente o comprometimento dos funcionários, promovendo um sentimento de pertença e propósito compartilhado (Wambui, 2018). A interação entre a cultura e o compromisso destaca a necessidade de as organizações gerirem ativamente as suas estruturas culturais para aumentar o envolvimento dos funcionários.

Os mecanismos através dos quais a cultura organizacional opera também são fundamentais para compreender o seu impacto. Por exemplo, Seo e Lee discutem como diferentes tipos de cultura organizacional podem moderar a relação entre a satisfação dos funcionários e as intenções de referência, indicando que a cultura pode influenciar os comportamentos dos funcionários além das métricas de desempenho imediatas (Seo & Lee, 2021). Da mesma forma, a pesquisa de Sari et al., destaca que a cultura organizacional atua como um quadro orientador para o comportamento e a resolução de problemas dentro das organizações, reforçando a noção de que a cultura é parte integrante do funcionamento organizacional (Sari et al., 2023). Esta perspectiva alinha-se com a visão de que a cultura não é apenas um pano de fundo, mas um componente ativo que molda a dinâmica organizacional.

Ademais, o papel da liderança na formação da cultura organizacional não pode ser exagerado. Os estilos de liderança influenciam significativamente o desenvolvimento e a manutenção da cultura organizacional. Por exemplo, a liderança transformacional demonstrou promover uma cultura organizacional positiva que aumenta o compromisso e o desempenho dos funcionários (Putra et al., 2020). Esta relação sugere que os líderes devem estar cientes do seu impacto cultural e trabalhar ativamente para cultivar uma cultura que se alinhe com os objetivos organizacionais e as necessidades dos colaboradores.

O conceito de cultura organizacional percebida é fundamental para entender como os funcionários interpretam o seu ambiente de trabalho. De acordo com Aurangzeb et al., as percepções da cultura organizacional são influenciadas por vários fatores, incluindo a diversidade da força de trabalho e os valores individuais (Aurangzeb et al., 2021). Estas percepções moldam as atitudes e comportamentos dos colaboradores, o que pode afetar significativamente a sua satisfação no trabalho e compromisso com a organização. Por exemplo, Santo et al., descobriram que o aperto cultural percebido se correlaciona positivamente com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, indicando

que as percepções dos funcionários sobre a sua cultura organizacional podem aumentar o seu *engagement* e reduzir as intenções de rotatividade (Santo et al., 2021). Essa relação destaca a importância de entender como os colaboradores percebem a sua cultura organizacional para fomentar uma força de trabalho mais comprometida.

Por outro lado, a cultura organizacional desejada reflete as aspirações de uma organização em relação aos seus atributos culturais. As organizações muitas vezes esforçam-se para cultivar uma cultura que se alinha com os seus objetivos e valores estratégicos. Wezermes e Altahayneh enfatizam que a liderança transformacional desempenha um papel crucial na formação da cultura organizacional desejada, particularmente em ambientes educacionais (Wezermes & Altahayneh, 2008). Os líderes que incorporam os valores e comportamentos associados à cultura desejada podem influenciar as percepções dos funcionários, fazendo assim a ponte entre as culturas percebidas e desejadas.

A interação entre a cultura organizacional percebida e desejada é significativa na determinação dos resultados organizacionais. As pesquisas de Sharma e Choudhury indicam que, quando há um desalinhamento entre as culturas percebidas e desejadas, isso pode levar à insatisfação e desengajamento dos funcionários (Sharma & Choudhury, 2023). Os funcionários que percebem uma desconexão entre os valores declarados da organização e as suas experiências vividas podem experimentar frustração, levando a uma quebra de moral e produtividade.

Dahnahani e Abdullah descobriram que uma cultura organizacional percebida positivamente melhora significativamente o desempenho no trabalho entre os funcionários (Dahnahani & Abdullah, 2019). Esta descoberta sugere que as organizações que cultivam com sucesso uma cultura de apoio e envolvimento podem esperar melhores resultados de desempenho. Por outro lado, quando os colaboradores percebem uma cultura organizacional negativa, isso pode levar à diminuição da motivação e ao aumento das intenções de

rotatividade (Park & Doo, 2020). Assim, entender as nuances da cultura percebida é essencial para as organizações que visam melhorar o desempenho e a retenção dos funcionários.

A cultura organizacional desejada geralmente engloba valores como a inovação, a colaboração e a inclusão. As organizações que aspiram a cultivar estes valores devem implementar estratégias que alinhem as suas práticas com as suas aspirações culturais. Por exemplo, Muafi e Kusumawati argumentam que alinhar a cultura organizacional com estratégias de inovação pode levar a um melhor desempenho organizacional (Muafi & Kusumawati, 2020).

O papel da liderança na formação da cultura organizacional percebida e desejada não pode ser exagerada. Os líderes transformacionais, como observado por Kam et al., podem influenciar significativamente a dinâmica cultural dentro das organizações, promovendo um ambiente que incentiva a comunicação aberta, a colaboração e a inovação (Kam et al., 2020).

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na formação do cenário de inovação dentro de uma organização. A cultura de uma organização pode fomentar ou dificultar práticas inovadoras, dependendo de como ela se alinha com os valores, regras e sistemas de apoio que estão em vigor. Uma cultura que prioriza a inovação normalmente incentiva a tomada de riscos, a criatividade e a colaboração entre os funcionários, que são essenciais para gerar novas ideias e soluções. A literatura indica que as organizações caracterizadas por uma cultura de apoio são mais propensas a envolverem-se em comportamentos inovadores, pois facultam um ambiente onde os funcionários se sentem seguros para experimentar e propor novas ideias sem medo de repercussões negativas (Büschgens et al., 2013; Lee et al., 2023). Um dos elementos-chave de uma cultura organizacional focada na inovação é o estabelecimento de objetivos claros e alinhados com a missão geral da organização. Estes objetivos não devem centrar-se apenas no desempenho financeiro, mas também na promoção de uma cultura de melhoria contínua e de aprendizagem.

Quando os colaboradores compreendem os objetivos estratégicos da organização e como as suas contribuições podem afetar esses objetivos, são mais propensos a envolverem-se em comportamentos de trabalho inovadores (Lee et al., 2023; Obeidat, 2016). Além disso, as organizações que enfatizam a importância da inovação nos seus objetivos tendem a atrair e reter talentos alinhados a esses valores, aumentando ainda mais a sua capacidade de inovação (Afsar & Umrani, 2019; Lee et al., 2023). As regras e as estruturas dentro de uma organização podem influenciar significativamente suas capacidades inovadoras. Embora seja necessário algum nível de estrutura para garantir a eficiência e a responsabilização, regras demasiado rígidas podem sufocar a criatividade e desencorajar os trabalhadores de tomar iniciativas. A literatura demonstrou que as organizações com uma estrutura mais flexível e menos hierárquica tendem a promover níveis mais altos de criatividade e inovação entre os seus funcionários (Fraihat et al., 2023; Ingram, 2020). Essa flexibilidade permite uma troca mais dinâmica de ideias e incentiva os funcionários a envolverem-se em comportamentos de "contrabando", onde perseguem projetos inovadores fora dos canais formais (Globocnik & Salomo, 2014). Por outro lado, as organizações que impõem o cumprimento estrito das regras podem achar que os seus funcionários são menos propensos a envolverem-se em comportamentos inovadores devido ao medo de punição ou repreensão (Huang et al., 2022; Jung et al., 2018). O apoio da liderança é outro fator crítico no cultivo de uma cultura favorável à inovação. Os estilos de liderança transformacional, que enfatizam a inspiração, o estímulo intelectual e a consideração individualizada, demonstraram impactar positivamente a inovação dos funcionários (Afsar & Umrani, 2019; Nusair et al., 2012). Os líderes que promovem ativamente uma cultura de inovação, incentivando a experimentação, fornecendo recursos para projetos criativos e reconhecendo e recompensando os esforços inovadores, podem aumentar significativamente a capacidade inovadora de sua organização (Zhang et al., 2020). Ademais, quando os líderes demonstram um compromisso com a inovação por meio de suas ações e decisões, isso reforça a

importância da inovação dentro da cultura organizacional e motiva os colaboradores a contribuir com iniciativas inovadoras (Afsar & Umrani, 2019; Nusair et al., 2012). Além do apoio à liderança, o papel da estrutura organizacional não pode ser negligenciado. Uma estrutura organizacional mais plana, caracterizada por menos níveis hierárquicos, pode facilitar uma melhor comunicação e colaboração entre os colaboradores, o que é essencial para a inovação (Fraihat et al., 2023; Ingram, 2020). As organizações que adotam uma abordagem mais descentralizada muitas vezes descobrem que os seus funcionários estão mais motivados e capacitados para assumir a propriedade do seu trabalho, levando ao aumento da inovação (Fraihat et al., 2023; Ingram, 2020). Além disso, a integração de equipas multifuncionais pode aumentar a diversidade de perspetivas e competências, enriquecendo ainda mais o processo de inovação (Lee et al., 2023; Garud et al., 2011). A interação entre a cultura organizacional, as regras, o suporte e os objetivos cria um ambiente complexo que pode permitir ou inibir a inovação. As organizações que cultivam com sucesso uma cultura de inovação são aquelas que reconhecem a importância de alinhar os seus valores, as estruturas e as práticas de liderança com os seus objetivos de inovação. Ao promover um ambiente onde os colaboradores se sintam apoiados, capacitados e motivados para inovar, as organizações podem aumentar a sua vantagem competitiva e impulsionar o crescimento sustentável (Büschgens et al., 2013; Salvador et al., 2022; Lee et al., 2023).

2.2. Liderança Tóxica

A liderança tóxica é uma questão generalizada que afeta significativamente a dinâmica organizacional, o bem-estar dos funcionários e o desempenho geral. Definida como um estilo de liderança caracterizado por comportamentos destrutivos que impactam quer a moral, quer a produtividade dos funcionários, a liderança tóxica manifesta-se por meio de várias formas, incluindo a supervisão abusiva, o narcisismo e o autoritarismo (Labrague, 2023; Mekawy & Ismail, 2022; Rizani et al., 2022). Os efeitos prejudiciais da liderança tóxica vão além dos

funcionários individuais, permeando a cultura organizacional e levando a um ambiente de trabalho tóxico que pode sufocar a inovação e a colaboração (Abdallah & Mostafa, 2021; Abdelaliem & Zeid, 2023; Doğan, 2024).

As implicações psicológicas da liderança tóxica são profundas. Os funcionários sob líderes tóxicos experienciam muitas vezes um aumento do stresse, da ansiedade e do esgotamento, o que pode levar a maiores intenções de rotatividade e diminuição da satisfação no trabalho (Atalla & Mostafa, 2023; Rizani et al., 2022; Solehudin, 2024). Por exemplo, as investigações indicam que a liderança tóxica está ligada a comportamentos de trabalho contraproducentes, onde os funcionários podem se envolver em ações prejudiciais à organização, como absentismo e redução da produtividade (Koç et al., 2022; Octavian, 2023; Türkmen Keskin, 2023). Esta relação sublinha a importância de abordar a liderança tóxica não só para o bem dos colaboradores individuais, mas também para a saúde da organização como um todo.

A liderança tóxica pode criar uma cultura de silêncio dentro das organizações, onde os funcionários sentem-se desencorajados de expressar as suas preocupações ou fornecer feedback devido ao medo de retaliação ou novos maus-tratos (Doğan, 2024; Zaki & Elsaïad, 2021). Este silêncio pode exacerbar os impactos negativos da liderança tóxica, uma vez que as questões permanecem por resolver e podem escalar ao longo do tempo. A interação entre a liderança tóxica e o silêncio organizacional destaca a necessidade de canais de comunicação eficazes e práticas de liderança solidárias que incentivem o *engagement* e a voz dos funcionários (Labrague, 2023; Solehudin, 2024; Zaki & Elsaïad, 2021).

As consequências da liderança tóxica não se limitam ao sofrimento psicológico. Estas também se manifestam em resultados organizacionais tangíveis. Diversos estudos têm demonstrado que as organizações lideradas por líderes tóxicos muitas vezes experienciam níveis mais baixos de *engagement* dos funcionários, da criatividade e do desempenho geral

(Abdallah & Mostafa, 2021; Abdelaliem & Zeid, 2023; Doğan, 2024; Rizani et al., 2022). Esse declínio no desempenho pode ser atribuído à erosão da confiança e da colaboração entre os membros da equipa, já que os líderes tóxicos muitas vezes promovem um ambiente de medo e competição em vez de cooperação (Atalla & Mostafa, 2023; Otaviano, 2023; Türkmen Keskin, 2023). Como resultado, as organizações podem ter dificuldades para alcançar os seus objetivos estratégicos e manter uma vantagem competitiva nos seus respetivos setores.

Abordar a liderança tóxica requer uma abordagem multifacetada que inclui intervenções organizacionais e individuais. Alguns programas de treino voltados para o desenvolvimento de inteligência emocional e habilidades de liderança podem equipar os líderes com as ferramentas necessárias para promover um ambiente de trabalho positivo (Abdallah & Mostafa, 2021; Türkmen Keskin, 2023; Koç et al., 2022). Além disso, as organizações devem implementar políticas que promovam a responsabilização e a transparência, garantindo que os comportamentos tóxicos sejam reconhecidos e abordados prontamente (Rizani et al., 2022; Doğan, 2024; Labrague, 2023). Ao criar uma cultura que valoriza a liderança ética e o bem-estar dos colaboradores, as organizações podem mitigar os riscos associados à liderança tóxica e melhorar a sua eficácia global.

O papel dos seguidores na dinâmica tóxica da liderança não pode ser negligenciado. As perceções e respostas dos funcionários à liderança tóxica podem variar amplamente, influenciando até que ponto os comportamentos tóxicos impactam os resultados organizacionais (Abugabel, 2023; Bany, 2024; Manaa, 2022). Por exemplo, alguns funcionários podem exibir resiliência e encontrar maneiras de lidar com a liderança tóxica, enquanto outros podem sucumbir aos efeitos negativos, levando ao desengajamento e à diminuição do desempenho (Abugabel, 2023; Bany, 2024; Manaa, 2022). Compreender estas dinâmicas é crucial para desenvolver intervenções direcionadas que atendam às necessidades específicas dos colaboradores e promovam uma cultura organizacional mais saudável.

2.3. Silêncio Organizacional

O silêncio organizacional é um fenómeno multifacetado que se refere à retenção intencional de ideias, opiniões ou preocupações por parte dos colaboradores relativamente a questões que possam afetar a organização. Este comportamento pode decorrer de vários fatores, incluindo medo de repercussões, falta de confiança na liderança e uma perceção de futilidade em expressar preocupações. As implicações do silêncio organizacional são profundas, afetando não só os colaboradores individuais, mas também a saúde geral e o desempenho das organizações (Aslan et al., 2021; Khan et al., 2021).

O conceito de silêncio organizacional está muitas vezes ligado ao envolvimento e comprometimento dos funcionários. Os níveis mais elevados de silêncio organizacional têm sido correlacionados com um menor comprometimento dos funcionários e satisfação no trabalho. Por exemplo, Rayan et al., descobriram que, à medida que o silêncio organizacional aumenta, o comprometimento organizacional diminui, o que pode levar a um desempenho reduzido e a níveis mais baixos de comportamentos de cidadania entre os funcionários (Rayan et al., 2020). Da mesma forma, Pelit et al., demonstraram que o silêncio organizacional está associado ao aumento da alienação entre os funcionários, exacerbando ainda mais o declínio do comprometimento organizacional (Pelit et al., 2015). Esta relação sublinha os efeitos prejudiciais do silêncio tanto a nível individual como organizacional.

A liderança desempenha um papel crítico na formação da cultura do silêncio dentro das organizações. A liderança tóxica, caracterizada por supervisão abusiva e falta de apoio, demonstrou aumentar significativamente a probabilidade de silêncio dos funcionários. Reyhanoğlu e Akin destacaram que a liderança tóxica influencia negativamente a satisfação no trabalho e aumenta as intenções de rotatividade entre os funcionários, particularmente em ambientes de alto stresse, como hospitais (Reyhanoğlu & Akin, 2020). Esta descoberta é ecoada por outros estudos, que sugerem que os funcionários sob liderança tóxica podem sentir-se compelidos a permanecer em silêncio devido ao medo de retaliação ou maus-tratos

adicionais (Khan et al., 2021). Assim, o estilo de liderança adotado dentro de uma organização pode atenuar ou exacerbar a prevalência do silêncio.

Além disso, as dimensões estruturais e culturais de uma organização influenciam significativamente a ocorrência do silêncio. Observou-se que as políticas, os procedimentos e os estilos de liderança organizacionais impactam diretamente o comportamento de silêncio dos funcionários, particularmente em ambientes de enfermagem onde estruturas hierárquicas podem desencorajar a comunicação aberta (Aslan et al., 2021). Isto alinha com os achados de Liu et al., que enfatizaram que o silêncio pode ter impactos disfuncionais na eficácia da equipa, sugerindo que as estruturas organizacionais que não promovem o diálogo aberto podem inadvertidamente promover uma cultura de silêncio (Liu et al., 2023).

A relação entre o silêncio organizacional e a confiança também é fundamental. Fard e Karimi descobriram que a falta de confiança na gestão está correlacionada com o aumento do silêncio entre os funcionários, indicando que, quando os funcionários percebem os seus líderes como não confiáveis, eles são menos propensos a expressar preocupações ou sugestões (Baştuğ et al., 2016). Essa falta de confiança pode decorrer de vários fatores, incluindo comunicação deficiente e políticas organizacionais percebidas, o que pode criar um ambiente onde os funcionários sentem que as suas vozes não serão ouvidas ou valorizadas (Ting & Ying, 2016).

Além disso, as consequências do silêncio organizacional estendem-se ao desempenho organizacional e à inovação. Alguns estudos, demonstraram que o silêncio pode sufocar a criatividade e dificultar a capacidade de resolução de problemas dentro das equipas. Por exemplo, Zaman et al., destacaram que o silêncio entre os membros da equipa em projetos de construção impacta negativamente o sucesso do projeto, uma vez que *insights* críticos e feedback são retidos (Zaman et al., 2022). Isto é particularmente preocupante em indústrias que dependem fortemente da colaboração e da inovação, onde a livre troca de ideias é essencial para o sucesso.

Em ambientes de saúde, as implicações do silêncio organizacional podem ser ainda mais pronunciadas. Foi encontrado que a segurança do paciente é comprometida quando os enfermeiros se envolvem em silêncio, uma vez que as preocupações críticas de segurança não são comunicadas (Jeong et al., 2021). Isto sublinha a importância de promover uma cultura de abertura nos cuidados de saúde, onde o silêncio pode ter consequências terríveis para os resultados dos pacientes.

Abordar o silêncio organizacional requer uma abordagem multifacetada que inclui promover a confiança, melhorar a comunicação e promover um estilo de liderança solidário. A liderança ética tem sido identificada como um antídoto potencial para o silêncio, pois incentiva o diálogo aberto e capacita os funcionários a expressar as suas preocupações sem medo de repercussões negativas (She, 2023). Ademais, criar uma cultura organizacional que valorize o feedback e reconheça as contribuições de todos os colaboradores pode ajudar a mitigar o silêncio.

O silêncio aquiescente é caracterizado por um sentimento de resignação entre os funcionários, que se abstêm de expressar suas opiniões ou preocupações devido à crença de que suas contribuições seriam fúteis ou desconsideradas. Essa forma de silêncio muitas vezes surge em ambientes onde os funcionários se sentem impotentes ou acreditam que suas contribuições não levarão a mudanças significativas (Bormann & Rowold, 2016; Efthymiopoulos, 2024). Pesquisas indicam que o silêncio aquiescente pode decorrer da falta de confiança na liderança e da percepção de um clima organizacional desfavorável, o que desencoraja a comunicação aberta (Dedahanov & Rhee, 2015; Wang & Hsieh, 2012). Esse silêncio pode ser prejudicial, pois suprime feedbacks e insights valiosos que poderiam beneficiar a organização (Diab & Mohamed, 2020).

O Silêncio Prosocial, por outro lado, é um comportamento altruísta onde os funcionários retêm suas ideias ou preocupações para beneficiar os outros ou a organização

como um todo. Esta forma de silêncio está muitas vezes ligada ao comportamento de cidadania organizacional, onde os colaboradores priorizam o bem coletivo sobre a expressão individual (Kettaf, 2024; Nakanishi, 2024). Estudos têm demonstrado que o silêncio pró-social pode ser influenciado por fatores como o apoio organizacional e o compromisso com a aprendizagem, sugerindo que um ambiente de apoio pode encorajar os funcionários a se envolverem nesse tipo de silêncio para o bem maior (Kızrak, 2023; Pozveh & Karimi, 2016). Embora o silêncio pró-social possa promover uma atmosfera colaborativa, a dependência excessiva dele pode levar à falta de discurso necessário, potencialmente sufocando a inovação (Hawass, 2016).

O silêncio oportunista é uma forma mais manipuladora de silêncio, onde os indivíduos retêm estrategicamente informações ou opiniões para servir seus próprios interesses, muitas vezes às custas de outros (Shahjehan & Yasir, 2017; Yusuf et al., 2023). Este tipo de silêncio pode ser particularmente prejudicial, uma vez que pode envolver práticas enganosas destinadas a induzir as partes interessadas em erro ou a ocultar informações importantes. O silêncio oportunista mina a confiança e pode levar a dilemas éticos significativos dentro das organizações, pois prioriza o ganho pessoal sobre o bem-estar coletivo (Brinsfield, 2012; Ebrahimi et al., 2023).

O silêncio quiescente refere-se a uma forma defensiva de silêncio onde os funcionários retêm seus pensamentos devido ao medo de repercussões negativas, como retaliação ou conflito (Bormann & Rowold, 2016; Efthymiopoulos, 2024). Este tipo de silêncio é muitas vezes um mecanismo de proteção, permitindo que os funcionários naveguem em ambientes de trabalho potencialmente hostis sem chamar a atenção para si mesmos. A pesquisa mostrou que o silêncio quiescente pode ser exacerbado por estilos de liderança tóxicos, que criam uma cultura de medo e inibem a comunicação aberta (Babur et al., 2021; Erkutlu & Chafra, 2019). Embora possa proteger os indivíduos a curto prazo, o silêncio quiescente pode levar ao

desengajamento a longo prazo e a um declínio na moral organizacional (Rosales et al., 2020; Sabino, 2024).

2.4. Capital Psicológico

O capital psicológico (PsyCap) é um constructo multifacetado que engloba o estado psicológico positivo de um indivíduo, caracterizado por quatro componentes principais: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência. Este conceito ganhou força significativa nos domínios acadêmico e prático, particularmente na compreensão do seu impacto no bem-estar no local de trabalho, no envolvimento dos colaboradores e na saúde psicológica em geral. Os fundamentos teóricos do capital psicológico sugerem que os indivíduos com PsyCap elevado estão mais bem equipados para enfrentar desafios e adversidades, levando a um maior bem-estar e resultados de desempenho em vários contextos (Nangov et al., 2018; Sun et al., 2022).

A relação entre o capital psicológico e o bem-estar no local de trabalho é particularmente digna de nota. As pesquisas indicam que o capital psicológico serve como moderador na relação entre o bem-estar no local de trabalho e o *engagement* no trabalho. Por exemplo, o estudo de Gozali destaca que o capital psicológico pode fortalecer essa relação, sugerindo que os funcionários com níveis mais elevados de PsyCap são mais propensos a experimentar resultados positivos relacionados ao trabalho (Gozali, 2024). Isto é ecoado pelos resultados de Sun et al., que demonstram que o capital psicológico dos professores influencia significativamente o seu bem-estar no local de trabalho, mediado por fatores como a resiliência do ego e a cognição do significado do trabalho (Sun et al., 2022). Tais evidências ressaltam a importância de fomentar o capital psicológico dentro dos contextos organizacionais para aumentar a satisfação e a produtividade dos funcionários.

Além disso, o impacto do capital psicológico estende-se para além dos ambientes de trabalho imediatos. Diversos estudos têm demonstrado que os indivíduos com maior capital psicológico relatam maior bem-estar subjetivo e satisfação com a vida. Por exemplo, Baidun et

al., descobriram que o capital psicológico influencia significativamente o bem-estar subjetivo das jovens mães em Jacarta, indicando a sua relevância em diversos grupos demográficos (Baidun et al., 2020). Da mesma forma, a pesquisa de Gautam et al., confirma que o capital psicológico está intimamente relacionado ao bem-estar dos estudantes de administração, enfatizando seu papel no *engagement* acadêmico e na gestão do stresse (Gautam et al., 2019).

A interação entre o capital psicológico e a saúde mental é ainda mais iluminada por estudos que examinam o seu papel na mitigação do stresse e do esgotamento. Por exemplo, Malekitabar et al., demonstram que o capital psicológico está inversamente relacionado com o esgotamento profissional nos diretores de escolas secundárias, sugerindo que um PsyCap mais elevado pode levar a níveis mais baixos de stresse e *burnout* (Malekitabar et al., 2016). Isto é apoiado pelos resultados de Pradhan et al., que indicam que o capital psicológico modera a relação entre o stresse, COVID-19 e o bem-estar psicológico, destacando o seu papel protetor em tempos de crise (Pradhan et al., 2023). Tais percepções são vitais para o desenvolvimento de intervenções destinadas a aumentar o capital psicológico para promover a saúde mental e a resiliência entre os indivíduos que enfrentam vários stressores.

Em ambientes educacionais, a importância do capital psicológico é igualmente pronunciada. A pesquisa demonstrou que estudantes com níveis mais altos de capital psicológico exibem melhores estratégias de *coping* e *engagement* acadêmico. exploram, por exemplo, como o capital psicológico contribui para o bem-estar dos alunos através do suporte familiar e de mecanismos de *coping* focados no problema (Wang et al., 2022). Isto está alinhado com os resultados de Nimmi et al., que enfatizam a importância do capital psicológico na melhoria do bem-estar de vida entre os licenciados em gestão (Nimmi et al., 2021). A capacidade do capital psicológico para promover a resiliência e estratégias adaptativas de *coping* é crucial para os alunos navegarem nos desafios da vida acadêmica.

Ademais, o papel do capital psicológico na promoção de comportamentos organizacionais positivos não pode ser negligenciado. Estudos indicam que o capital psicológico está positivamente correlacionado com os comportamentos de cidadania organizacional, sugerindo que os funcionários com maior PsyCap são mais propensos a se envolver em comportamentos que beneficiam as suas organizações (Alshahrani & Iqbal, 2021). Esta relação é mediada pelo bem-estar psicológico, reforçando a noção de que o aumento do capital psicológico pode levar a melhores resultados organizacionais (Alshahrani & Iqbal, 2021). As implicações desses achados são profundas, pois sugerem que as organizações devem priorizar o desenvolvimento de capital psicológico entre seus funcionários para promover uma força de trabalho mais motivada e produtiva.

O desenvolvimento do capital psicológico não é apenas um processo passivo, pode ser ativamente cultivado através de intervenções direcionadas. Programas projetados para aumentar a autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência têm se mostrado promissores na melhoria do capital psicológico entre várias populações. Por exemplo, intervenções focadas na gratidão e na psicologia positiva têm sido associadas ao aumento do capital psicológico e do bem-estar (Baidun et al., 2020; Elliott & Fry, 2021). Esta abordagem proactiva ao desenvolvimento do capital psicológico é essencial para as organizações e instituições de ensino que visam melhorar a saúde mental e o desempenho dos seus membros.

3. Objetivos

O presente estudo tem como objetivo principal investigar a interação entre a liderança tóxica e a cultura organizacional de regras, e os seus efeitos sobre o capital psicológico e o silêncio organizacional dos colaboradores. Especificamente, pretende-se avaliar como as diferentes combinações de liderança tóxica (alta e baixa) e cultura de regras (alta e baixa) são mediadas pelo capital psicológico, e como impactam no silêncio organizacional. Outro objetivo

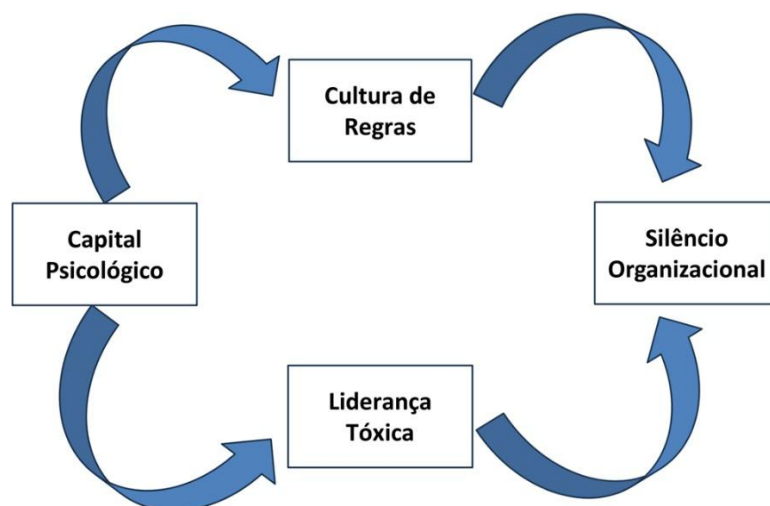
do estudo, será explorar as diferenças entre variáveis como o setor das organizações, o sexo, a idade e a escolaridade relativamente ao tipo de silêncio organizacional e capital psicológica.

4. Metodologia

A investigação utiliza um design quasi-experimental de natureza quantitativa com recolha de dados por questionário e por uma amostra de conveniência. Foram construídos cenários em que, através da sua manipulação, se procura compreender os efeitos combinados do capital psicológico, da liderança tóxica alta/baixa e da cultura de regras alta/baixa na dinâmica organizacional e o seu impacto no silêncio organizacional.

Figura 1

Modelo Conceptual do Estudo



Fonte: Autor

4.1. Design

A elaboração de cenários que combinam diferentes estilos de liderança e tipos de culturas organizacionais é uma prática fundamental para entender o impacto das dinâmicas de poder e estrutura no ambiente de trabalho. Neste contexto, os modelos teóricos da liderança tóxica e de

cultura organizacional fornecem uma base sólida para explorar essas interações. A liderança tóxica, com comportamentos narcisistas, abusivos e autoritários, pode prejudicar o bem-estar dos colaboradores, enquanto a cultura organizacional, particularmente em relação ao grau de formalização e cumprimento de regras, pode amplificar ou mitigar os efeitos desses comportamentos.

Neste estudo, serão apresentados quatro cenários que integram diferentes níveis de liderança tóxica (alta ou baixa) e de cultura organizacional (cultura de regras alta ou baixa). Estes cenários simulam as interações entre os líderes e as suas equipas, abordando a dinâmica coletiva de uma reunião estratégica bem como o relacionamento individual com cada colaborador.

No Cenário 1, os participantes vão estar assentes numa cultura organizacional de regras alta, tendo como superior hierárquico um líder com um estilo de liderança tóxica alto (Apêndice A).

No Cenário 2, os participantes vão estar assentes numa cultura organizacional de regras baixa, tendo como superior hierárquico um líder com um estilo de liderança tóxica baixo (Apêndice B).

No Cenário 3, os participantes vão estar assentes numa cultura organizacional de regras baixa, tendo como superior hierárquico um líder com um estilo de liderança tóxica alto (Apêndice C).

No Cenário 4, os participantes vão estar assentes numa cultura organizacional de regras alta, tendo como superior hierárquico um líder com um estilo de liderança tóxica baixo (Apêndice D).

Tabela 1

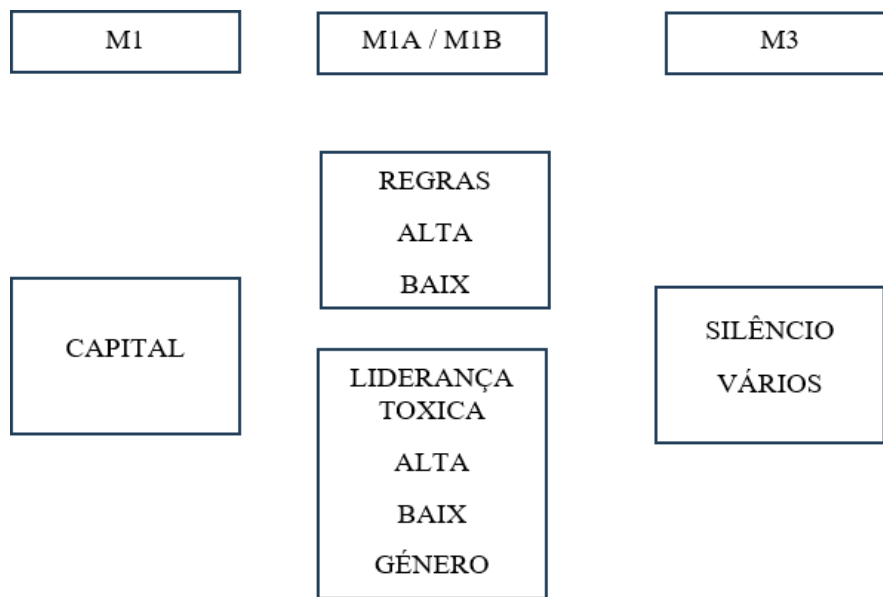
Cenários de Manipulação

Cenários	Cultura de Regras	Liderança Tóxica
Cenário 1	Alta	Alta
Cenário 2	Baixa	Baixa
Cenário 3	Baixa	Alta
Cenário 4	Alta	Baixa

Para tal, o procedimento de elaboração dos cenários será apresentado em quatro momentos principais. No primeiro momento, antes da manipulação experimental, procede-se à medição do capital psicológico dos participantes, utilizando o Questionário Compound PsyCap Scale (CPC-12) de Benvindo (2021). No segundo momento do estudo, será conduzida uma tarefa de *priming* com palavras associadas a duas categorias específicas: traços de liderança e cultura de regras (Apêndice E). Os participantes serão expostos a um conjunto de palavras relacionadas a cada uma dessas categorias, de forma a ativar conceitos e associações mentais previamente estabelecidas. O *priming* será realizado no *Google Forms* e a seleção das palavras será assente na literatura. Após essa etapa, os participantes prosseguirão para o terceiro momento, onde serão apresentados cenários específicos nos quais ocorre uma simulação de reunião liderada por um indivíduo que expõe os objetivos e a sua visão. Cada cenário é desenhado para representar um estilo de liderança distinto, bem como um tipo específico de cultura organizacional, de forma a estabelecer as condições experimentais. No terceiro momento, é informado aos participantes que ocorrerá uma reunião individual com o líder. Após o término dessa interação, solicita-se aos participantes que avaliem o fenómeno do silêncio organizacional.

Figura 2

Modelo Ilustrativo dos Momentos do Estudo



4.2. Procedimentos

4.2.1. Procedimentos de Recolha de Dados

A estratégia de recrutamento do presente estudo recorreu a diversos métodos de recolha dados, incluindo anúncios online, redes sociais e *flyers*, tal como a aplicação a alunos universitários no Instituto Piaget de Almada. Os materiais de recrutamento apresentaram claramente o objetivo do estudo, os critérios de elegibilidade e o processo de participação. Os participantes passarão por um processo de triagem para confirmar sua elegibilidade, que envolverá o preenchimento de um breve questionário usando a plataforma *Google Forms*. Antes de participar, cada participante deverá facultar o seu consentimento informado. Este processo implicará o fornecimento de informações detalhadas sobre o objetivo do estudo, procedimentos, riscos e benefícios, garantindo que os participantes compreendam os seus direitos, incluindo o direito de se retirar a qualquer momento sem penalização, e a obtenção do consentimento por escrito de cada participante. O protocolo do estudo foi submetido à comissão científica do mestrado de psicologia social e das organizações e à comissão científica do Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada (ISEIT) para

revisão e aprovação, garantindo o cumprimento das normas éticas e a proteção dos direitos e bem-estar dos participantes. Os instrumentos selecionados foram escolhidos com base nos objetivos do estudo e com base na sua confiabilidade e precisão. Todos os dados foram registados com precisão e mantidos de forma segura, com medidas em vigor para manter a confidencialidade e a integridade dos dados. O respeito pelas pessoas foi sempre mantido garantindo a participação voluntária, permitindo que os participantes se retirem a qualquer momento sem quaisquer consequências negativas. O estudo procurou minimizar qualquer dano ou desconforto potencial para os participantes, com avaliações de risco realizadas e medidas tomadas para mitigar os riscos identificados. Os participantes foram selecionados com base nos requisitos do estudo, sem preconceitos, com esforços para garantir uma amostra diversificada e representativa, tendo sido todos tratados com respeito e equidade ao longo do estudo.

4.2.2. Procedimentos de Análise de Dados

Neste estudo, foi empregue uma abordagem estatística frequentista, para alcançar uma compreensão completa dos dados. O *Teste T de Student* e a *One-Way ANOVA* foram aplicados para realizar comparações de grupos. Adicionalmente, foram analisadas estatísticas descritivas incluindo frequências, médias e desvios-padrão. Para investigar as relações entre os dados, foi utilizado o coeficiente de correlação de *Pearson*, assumindo uma distribuição normal. Isto sendo posteriormente acompanhado por análises de regressão linear e múltipla para compreender as relações preditivas entre as variáveis. Os dados foram analisados com recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, Versão 29.

4.3. Participantes

Para o presente estudo, a amostra procurou ser constituída por adultos, trabalhadores de diversas organizações em Portugal. A seleção dos participantes foi realizada com base em conveniência, visando incluir uma variedade de trabalhadores de diferentes áreas e instituições.

Para a amostra do presente estudo foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão para garantir a representatividade e adequação dos participantes ao objetivo da investigação. Os critérios de inclusão estipulam que os participantes devem ser trabalhadores independentemente da tipologia e do setor de atividade. Ademais, foi exigida uma idade mínima de 18 anos, assegurando que todos os indivíduos são legalmente capazes de fornecer consentimento informado para a participação no estudo. Por fim, é imprescindível que todos os participantes possuam capacidade de leitura e compreensão do questionário, que será aplicado em português, garantindo a adequada compreensão dos instrumentos utilizados.

A amostra, foi constituída por 200 participantes, com idades compreendidas entre os 18 e os 61 anos ($M = 24,92$; $DP = 6,19$). Relativamente ao sexo, 41,5% são do sexo masculino ($n = 83$) e 58,5% do sexo feminino ($n = 117$). Quanto às habilitações literárias, 46% ($n = 92$) têm o ensino secundário completo, 40% ($n = 80$) possuem licenciatura e 14% ($n = 28$) detêm grau de mestre. No que diz respeito ao regime laboral, a maioria exerce atividade profissional a tempo inteiro ($n = 124$, 62%), seguindo-se o regime de tempo parcial ($n = 68$, 34%), estágio ($n = 7$, 3,5%) e freelancer ($n = 1$, 0,5%). Em termos setoriais, destaca-se o setor terciário de serviços comerciais ($n = 97$, 48,5%), seguido pelos serviços sociais e coletivos ($n = 31$, 15,5%), setor secundário ($n = 24$, 12%), tecnológico e de conhecimento ($n = 20$, 10%), financeiro e jurídico ($n = 20$, 10%) e setor primário ($n = 8$, 4%). O tempo de experiência profissional varia consideravelmente, sendo predominante o intervalo de 1 a 3 anos ($n = 68$, 34%), seguido de 4 a 7 anos ($n = 65$, 32,5%), menos de um ano ($n = 55$, 27,5%), 8 a 15 anos ($n = 8$, 4%) e mais de 15 anos ($n = 4$, 2%). No que concerne ao setor de atividade, a grande maioria trabalha no setor privado ($n = 160$, 80%), enquanto 16,5% ($n = 33$) atuam no setor público e 3,5% ($n = 7$) não aplicável. Cerca de 20,5% ($n = 41$) dos participantes desempenham cargos de liderança, enquanto 79,5% ($n = 159$) não desempenham funções de liderança.

O presente estudo foi constituído por quatro cenários experimentais distintos ($n = 50$). O Cenário 1, é constituído por participantes entre os 18 e os 55 anos ($M = 26,12$; $DP = 7,22$), sendo 44% ($n = 22$) homens e 56% ($n = 28$) mulheres, com maior prevalência de trabalhadores a tempo inteiro e com experiência profissional entre 4 a 7 anos. O Cenário 2 inclui participantes entre 18 e 40 anos ($M = 24,52$; $DP = 4,73$), sendo 42% ($n = 21$) homens e 58% ($n = 29$) mulheres, predominando a experiência profissional de 1 a 3 anos. O Cenário 3 envolve participantes entre 18 e 61 anos ($M = 25,88$; $DP = 6,82$), sendo 44% ($n = 22$) homens e 56% ($n = 28$) mulheres, destacando-se igualmente o regime laboral a tempo inteiro. O Cenário 4 possui participantes entre 18 e 43 anos ($M = 23,16$; $DP = 5,35$), sendo 36% ($n = 18$) homens e 64% ($n = 32$) mulheres, com predominância de trabalhadores em regime de tempo parcial e com menos de um ano de experiência profissional.

4.4. Instrumentos

4.4.1. CPC-12

A Compound PsyCap Scale (CPC-12) é um instrumento destinado a avaliar o Capital Psicológico Positivo (PsyCap), integrando as quatro dimensões fundamentais deste conceito: autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo. Desenvolvida originalmente por Lorenz et al. (2016), esta escala foi adaptada e validada para a população portuguesa por José Mário Pinto Benvindo (2021), sob orientação do Professor João Viseu. O instrumento é composto por 12 itens distribuídos por quatro fatores correlacionados, correspondentes às dimensões mencionadas. Na validação portuguesa, a consistência interna global do constructo PsyCap apresentou valores altos de alfa de Cronbach, variando entre .83 e .87, indicando uma fiabilidade robusta. O CPC-12 demonstrou também, características psicométricas satisfatórias ao nível da validade convergente, discriminante e fatorial, o que sustenta a sua aplicação em diversos contextos, como o organizacional, educacional e da saúde.

4.4.2. Four Forms of Employee Silence

O instrumento *Four Forms of Employee Silence*, foi desenvolvido por Michael Knoll e Rolf van Dick (2012), apresenta como principal objetivo medir as diferentes formas de silêncio no ambiente organizacional, sendo composto por quatro dimensões distintas: silêncio aquiescente, silêncio quiescente, silêncio prosocial e silêncio oportunista. Este instrumento foi concebido a partir de uma necessidade identificada na literatura de distinguir entre as diversas motivações que levam os empregados a silenciarem suas preocupações, ideias ou informações no contexto de trabalho.

A primeira dimensão, o silêncio aquiescente, representa a retenção passiva de informações e ideias pelos empregados, fundamentada em sentimentos de resignação e submissão. Este tipo de silêncio é visto como um comportamento desengajado, caracterizando-se por uma desistência em relação ao esforço para intervir em questões organizacionais. A confiabilidade interna da subescala foi aferida, com um coeficiente alfa de Cronbach de 0,88.

A segunda dimensão, o silêncio quiescente, refere-se ao comportamento de retenção ativa de informações, motivado pelo medo de consequências negativas pessoais. Este comportamento de silêncio é sustentado por um estado de alerta defensivo e é mais frequente em contextos onde há pouca segurança psicológica. A subescala de silêncio quiescente demonstrou um alfa de Cronbach de 0,89.

A terceira dimensão, o silêncio prosocial, é motivada por razões altruístas e cooperativas, onde o empregado decide omitir informações, ideias ou opiniões com o objetivo de beneficiar outras pessoas ou a própria organização. Esta forma de silêncio não é necessariamente negativa e pode estar associada a uma intenção de promover a harmonia no ambiente de trabalho. O coeficiente alfa de confiabilidade para a subescala de silêncio prosocial foi de 0,82.

Por último, o silêncio oportunista é caracterizado pela retenção estratégica de informações, com o intuito de obter vantagens pessoais. O alfa de Cronbach para esta dimensão foi de 0,80, indicando uma boa consistência interna.

O instrumento consiste em doze itens, distribuídos igualmente entre as quatro dimensões, cada um representando de maneira específica as motivações subjacentes para o silêncio no ambiente de trabalho. Os respondentes avaliam cada item em uma escala Likert de 7 pontos, que varia de 1 ("não se aplica de forma alguma") a 7 ("se aplica totalmente a mim"). O instrumento demonstrou que as quatro dimensões são empiricamente distintas, com valores de ajuste de modelo adequados, reforçando a robustez psicométrica das subescalas e a sua aplicabilidade para futuros estudos que investiguem as motivações e consequências do silêncio organizacional.

Tabela 2

Tabela de Instrumentos Utilizados

Instrumento	Dimensão	Descrição	Número de Itens	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach
				(Original)	(Validação)
CPC-12	Esperança	Avalia a capacidade do indivíduo de definir e manter objetivos, mesmo em face de obstáculos.	3	0,87	0,86
	Autoeficácia	Mede a crença na própria habilidade de realizar tarefas com sucesso.	3		
	Resiliência	Examina a capacidade de recuperação diante de adversidades e desafios.	3		
	Otimismo	Avalia a expectativa positiva de resultados no futuro.	3		
<i>Four Forms of Employee Silence</i>	Silêncio Aquiescente	Refere-se ao silêncio por resignação, onde o indivíduo retém ideias devido a sentimentos de submissão ou desistência	3	0,88	0,87
	Silêncio Quiescente	Relacionado ao silêncio motivado pelo medo de consequências negativas, onde o empregado omite informações para autoproteção.	3	0,89	
	Silêncio Prosocial	Silêncio com motivação altruísta, onde informações são omitidas para beneficiar colegas ou a organização como um todo.	3	0,82	
	Silêncio Oportunista	Silêncio motivado por interesses pessoais, onde o indivíduo retém informações estratégicas para obter vantagens, mesmo que possa prejudicar outros.	3	0,80	

5. RESULTADOS

5.1. Comparação de Médias

Para testar as diferenças no nível médio de silêncio organizacional entre os quatro cenários manipulados que representam diferentes combinações de níveis de liderança tóxica e cultura organizacional de regras, foi conduzida uma análise de variância unidirecional (ANOVA).

As estatísticas descritivas (Tabela 3) indicam que o cenário 1 (Liderança Tóxica Alta X Cultura Regras Alta) apresentou o valor médio mais elevado de silêncio organizacional ($M = 4.29$, $DP = 0.83$), seguido pelo cenário 3 (Liderança Tóxica Alta X Cultura de Regras Baixa) ($M = 3.39$, $DP = 0.53$), cenário 4 (Liderança Tóxica Baixa X Cultura de Regras Baixa) ($M = 2.11$, $DP = 0.46$) e, por fim, o cenário 2 (Liderança Tóxica Baixa X Cultura de Regras Baixa) com a média mais baixa ($M = 1.51$, $DP = 0.47$). Estes resultados preliminares sugerem variações importantes no silêncio organizacional em função das condições experimentais.

Tabela 3

Estatísticas descritivas do silêncio organizacional médio por cenário

Cenário	n	M	DP	EP	IC 95%M (LI – LS)	Mínimo	Máximo
Cenário 1	50	4.29	0.83	0.12	4.05 – 4.53	1.10	5.00
Cenário 2	50	1.51	0.47	0.07	1.37 – 1.64	1.00	3.35
Cenário 3	50	3.39	0.53	0.08	3.24 – 3.54	1.00	4.45
Cenário 4	50	2.11	0.46	0.06	1.97 – 2.23	1.00	3.55
Total	200	2.82	1.24	0.09	2.65 – 2.99	1.00	5.00

A homogeneidade das variâncias foi testada através do teste de Levene (Tabela 4). Embora o teste baseado na média tenha sido significativo ($F(3,196) = 4.472$, $p = .005$), o teste com base na mediana não o foi ($p = .133$). Estes resultados indicam uma ligeira violação da homogeneidade, embora não grave ao ponto de comprometer a validade da ANOVA, considerando a robustez do teste a desvios moderados e a igualdade dos tamanhos amostrais.

Tabela 4

Teste de homogeneidade de variâncias de Levene para o silêncio organizacional

Base do teste	F	gl1	gl2	p
Média	4.47	3	196	.005
Mediana	1.89	3	196	.133
Mediana (com gl ajustado)	1.89	3	123.26	.135
Média aparada	3.11	3	196	.028

A ANOVA (Tabela 5) revelou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, $F(3,196) = 221.73$, $p < .001$, com um efeito muito expressivo da variável independente, como evidenciado pelos elevados valores de magnitude do efeito (Tabela 6): $\eta^2 = .772$, $\varepsilon^2 = .769$, $\omega^2_{\text{fixo}} = .768$. Estes valores indicam que mais de 77% da variância do silêncio organizacional médio pode ser explicado pelos diferentes cenários manipulados.

Tabela 5

ANOVA unidirecional para o silêncio organizacional médio

Fonte	SQ	gl	QM	F	p
Entre grupos	235.93	3	78.64	221.73	< .001
Dentro dos grupos	69.52	196	0.36		
Total	305.45	199			

A análise de variância revelou diferenças estatisticamente significativas entre os quatro grupos experimentais (cenários), confirmando que as combinações de liderança tóxica e cultura de regras influenciam de forma diferenciada os níveis de silêncio organizacional.

O Cenário 1 (Liderança Tóxica Alta X Cultura de Regras Alta) apresentou a média mais elevada de silêncio organizacional ($M = 4.29$). Este resultado indica que a presença simultânea de comportamentos tóxicos por parte da liderança e de um ambiente organizacional altamente normativo maximiza a inibição comunicacional.

O Cenário 2 (Liderança Tóxica Baixa X Cultura de Regras Baixa) registou a média mais baixa ($M = 1.51$), refletindo um contexto organizacional saudável, onde os colaboradores se sentem mais seguros para expressar ideias, preocupações ou sugestões.

O Cenário 3 (Liderança Tóxica Alta X Cultura de Regras Baixa) obteve uma média de 3.39, mais elevada do que o cenário 4 (Liderança Tóxica Baixa X Cultura de Regras Alta),

sugerindo que mesmo em culturas flexíveis, a presença de liderança tóxica continua a induzir silêncio, ainda que em menor grau do que quando acompanhada de regras rígidas.

O Cenário 4 (Liderança Tóxica Baixa X Cultura de Regras Alta) apresentou uma média de 2.11, mais baixa que o cenário 3, indicando que um bom estilo de liderança pode atenuar, embora não eliminar, os efeitos restritivos de uma cultura normativa

Tabela 6

Tamanhos do efeito da ANOVA para o silêncio organizacional

Estimador	Valor	IC 95% (LI – LS)
Eta quadrado (η^2)	.772	.717 – .807
Epsilon quadrado (ϵ^2)	.769	.713 – .805
Omega quadrado (ω^2 , efeito fixo)	.768	.712 – .804
Omega quadrado (efeito aleatório)	.525	.452 – .577

As comparações múltiplas (Tabela 7), realizadas através dos testes de Tukey HSD, DMS e Bonferroni, demonstraram que todas as diferenças entre os diversos cenários foram estatisticamente significativas ($p < .001$), o que valida a sensibilidade das manipulações experimentais. Em termos comparativos, o Cenário 1 difere de todos os outros cenários com amplitudes de diferença muito elevadas (ex.: C1 vs C2 = 2.78 pontos). As diferenças entre Cenário 3 e 4 ($\Delta M = 1.29$) e entre Cenário 2 e 4 ($\Delta M = 0.60$) indicam que a liderança tem um impacto mais forte do que a cultura de regras isoladamente.

Tabela 7

Comparações múltiplas entre cenários para o silêncio organizacional (Tukey HSD)

Comparação	Dif. M (I–J)	EP	p	IC 95% (LI – LS)
C1 – C2	2.78	0.12	< .001	2.47 – 3.09
C1 – C3	0.90	0.12	< .001	0.59 – 1.19
C1 – C4	2.19	0.12	< .001	1.95 – 2.42
C2 – C3	-1.88	0.12	< .001	-2.20 – -1.56
C2 – C4	-0.60	0.12	< .001	-0.91 – -0.29
C3 – C4	1.29	0.12	< .001	0.97 – 1.60

Estes resultados confirmam a eficácia da manipulação experimental, evidenciada não só pelas diferenças estatisticamente significativas entre todos os grupos, mas também pela elevada magnitude dos efeitos observados. A ordem crescente das médias permite inferir que o silêncio organizacional é maximizado em contextos que combinam a liderança tóxica alta e a cultura de regras alta (cenário 1) e é minimizado em ambientes onde predomina uma liderança tóxica baixa e uma cultura de regras baixa (cenário 2). As diferenças registadas entre os cenários 3 (Liderança Tóxica Alta X Cultura de Regras Baixa) e 4 (Liderança Tóxica Baixa X Cultura de Regras Alta) forçam a conclusão de que a liderança assume um papel mais determinante na explicação do silêncio organizacional do que a cultura normativa, embora ambos os fatores contribuam significativamente para o fenómeno. Em suma, os dados sustentam a hipótese de que o silêncio organizacional não resulta apenas de traços individuais, mas emerge sobretudo da interação entre as dimensões psicossociais do contexto laboral, como o estilo de liderança e o grau de rigidez organizacional. Esta análise fornece, assim, uma base empírica sólida para a compreensão de como as diferentes configurações organizacionais moldam os comportamentos de silêncio dos colaboradores.

5.2. Correlação

Com o objetivo de explorar as relações entre as dimensões do capital psicológico e os diferentes tipos de silêncio organizacional, foi conduzida uma análise de correlações de Pearson. A Tabela 8 apresenta as associações entre as quatro dimensões do capital psicológico (esperança, otimismo, resiliência e autoeficácia), a média composta (PsyCapMean) e os cinco tipos de silêncio considerados: aquiescente, quiescente, oportunista, prosocial e o silêncio organizacional médio.

Tabela 8

Tabela de Correlações entre PsyCap e Silêncio

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Esperança	1.000									
2.Otimismo	.662**	1.000								
3.Resiliência	.582**	.514**	1.000							
4.Autoeficácia	.672**	.661**	.630**	1.000						
5.Capital Psicológico	.863**	.836**	.808**	.877**	1.000					

6.Silêncio_Médio	-.154*	-.261**	-.035	-.132	-.171*	1.000				
7.Silêncio_Aquiescente	-.146*	-.241**	-.026	-.127	-.159*	.982**	1.000			
8.Silêncio_Quiescente	-.161*	-.269**	-.080	-.152*	-.195**	.973**	.941**	1.000		
9.Silêncio_Prosocial	-.156*	-.278**	-.032	-.162*	-.184**	.970**	.944**	.920**	1.000	
10.Silêncio_Oportunista	-.159*	-.259**	-.028	-.129	-.169*	.967**	.941**	.931**	.933**	1.000

Nota: * $p < .05$, ** $p < .01$

Verificou-se que a variável composta do capital psicológico (Capital Psicológico Médio) correlacionou-se negativamente com todos os tipos de silêncio: silêncio aquiescente ($r = -.159, p = .006$), silêncio quiescente ($r = -.195, p = .006$), silêncio oportunista ($r = -.169, p = .017$), silêncio prosocial ($r = -.184, p = .009$) e silêncio médio ($r = -.171, p = .016$). Estes resultados sugerem que, quanto maior o nível global de capital psicológico, menor a tendência para manifestar qualquer uma das formas de silêncio organizacional.

Entre as dimensões específicas do capital psicológico, o otimismo destacou-se como a mais consistentemente associada a todos os tipos de silêncio, apresentando correlações negativas e significativas com o silêncio aquiescente ($r = -.241, p < .001$), quiescente ($r = -.269, p < .001$), oportunista ($r = -.259, p < .001$), prosocial ($r = -.278, p < .001$) e médio ($r = -.261, p < .001$). A esperança também apresentou correlações negativas, embora de menor magnitude, com todos os tipos de silêncio, exceto com a resiliência, que não revelou correlações estatisticamente significativas com nenhuma das formas de silêncio organizacional ($p > .05$). A autoeficácia apresentou correlações negativas marginais com o silêncio quiescente ($r = -.152, p = .032$) e o silêncio prosocial ($r = -.162, p = .022$), não alcançando significância com as restantes variáveis.

5.3. Moderação

Para investigar o impacto da liderança tóxica (X) e da cultura organizacional orientada por regras (Z) no silêncio organizacional (Y), considerando o capital psicológico (W) como possível moderador, foi conduzida uma análise de moderação múltipla. Utilizou-se o macro PROCESS v4.2 para SPSS (Hayes, 2022), especificamente o Modelo 2. Este modelo permite testar se o efeito de uma variável independente (X) na variável dependente (Y) é condicionado por duas variáveis moderadoras (W e Z), incluindo os respetivos termos de interação. O capital psicológico foi previamente centrado na média para mitigar problemas de multicolinearidade. A análise empregou 5.000 reamostragens *bootstrap* e utilizou intervalos de confiança de 95%.

O principal objetivo deste modelo foi analisar os efeitos da liderança tóxica sobre o silêncio organizacional, considerando os papéis moderadores do capital psicológico médio e da cultura organizacional de regras. As variáveis sociodemográficas como a idade, o sexo, o tempo de exercício, o setor e o exercício de funções de chefia foram controladas.

O resumo do modelo encontra-se apresentado na Tabela 9.

Tabela 9

Coefficientes do modelo de regressão moderada para o silêncio organizacional com covariáveis

Variável	B	SE	t	p	LLCI	ULCI
(Constante)	1.3172	.3361	3.92	.0001	.6542	1.9802
Liderança tóxica (X)	1.8846	.1203	15.66	<.001	1.6472	2.1220
Capital psicológico (W)	-.0486	.0884	-.55	.5830	-.2230	.1258
Interação X × W	-.0580	.1177	-.49	.6226	-.2903	.1742
Cultura de regras (Z)	.6140	.1206	5.09	<.001	.3762	.8519
Interação X × Z	.2464	.1733	1.42	.1568	-.0955	.5883
Idade	.0118	.0115	1.02	.3089	-.0110	.0345
Sexo	.1071	.0868	1.23	.2192	-.0642	.2784
Tempo de exercício	-.0007	.0756	-.01	.9927	-.1498	.1484
Setor	-.1506	.0999	-1.51	.1336	-.3477	.0466
Exerce função de chefia	.0083	.1178	.07	.9441	-.2240	.2406

A interação entre liderança tóxica e os moderadores foi posteriormente analisada, mas nenhuma das interações revelou significância estatística (ver Tabela 10).

Tabela 10

Testes das interações mais elevadas (X × W e X × Z)

Interação	ΔR^2	F	df1	df2	p
X × W	.0003	.2430	1	189	.6226
X × Z	.0023	2.0213	1	189	.1568
Ambas	.0030	1.2937	2	189	.2767

A análise do modelo de moderação múltipla indicou que a liderança tóxica teve um efeito direto positivo e altamente significativo sobre o silêncio organizacional ($B = 1.88, p < .001$), corroborando a literatura que associa práticas de liderança destrutiva ao aumento do retraimento comunicacional dos trabalhadores (Morrison & Milliken, 2000). Os trabalhadores sujeitos a lideranças autoritárias, punitivas ou hostis tenderam a demonstrar maior propensão ao silêncio, nomeadamente por conformismo ou obediência hierárquica (silêncio aquiescente), como referido por Pinder e Harlos (2001).

No entanto, os resultados não sustentam um efeito moderador significativo nem do capital psicológico médio nem da cultura organizacional orientada por regras. A interação entre liderança tóxica e capital psicológico ($X \times W$) não foi estatisticamente significativa ($B = -0.0580, p = .6226$), sugerindo que níveis diferentes de capital psicológico não alteram substancialmente o impacto da liderança tóxica no silêncio organizacional. Embora autores como Luthans et al. (2007) e Rego et al. (2012) defendam que elevados níveis de capital psicológico tendem a aumentar a resiliência face a contextos adversos, os resultados não evidenciam que esse recurso pessoal reduza a tendência para o silêncio quando confrontado com comportamentos destrutivos por parte das chefias.

Também a interação entre a liderança tóxica e a cultura de regras ($X \times Z$) não foi estatisticamente significativa ($B = 0.2464, p = .1568$), embora a direção positiva do coeficiente sugira uma tendência no sentido de intensificação do efeito da liderança tóxica sobre o silêncio organizacional em contextos de elevada formalização. Este padrão está alinhado com a ideia de que estruturas organizacionais fortemente baseadas em regras podem legitimar a autoridade vertical e desencorajar a expressão de opiniões ou críticas (Milliken et al., 2003; Detert & Edmondson, 2011). Contudo, dado que o valor- p excede o limiar de significância estatística adotado ($p < .05$), tal interpretação deve ser encarada com cautela.

Em suma, apesar de a liderança tóxica se afirmar como um preditor robusto do silêncio organizacional, os resultados não apoiam a existência de um efeito moderador significativo das variáveis capital psicológico médio e cultura de regras. Assim, o modelo de moderação não foi sustentado estatisticamente. A implicação prática mais relevante decorre do impacto direto da liderança, sugerindo a necessidade de intervenções específicas ao nível do estilo de liderança e da cultura de abertura, como defendido por Detert e Treviño (2010).

5.4. Comparação dos Efeitos de Moderação nos Diferentes Tipos de Silêncio Organizacional

Com o objetivo de avaliar os efeitos moderadores do capital psicológico médio (W) e da cultura organizacional de regras (Z) na relação entre liderança tóxica (X) e os diferentes tipos de silêncio organizacional (Y), foi conduzida uma análise de moderação múltipla por meio do Modelo 2 do PROCESS v4.2 para SPSS (Hayes, 2022). Este modelo permite a inclusão simultânea de dois moderadores e dos respectivos termos de interação ($X \times W$; $X \times Z$), possibilitando a estimativa de efeitos condicionais da variável independente sobre a variável dependente em diferentes níveis dos moderadores. Para cada tipo de silêncio organizacional, foram testadas duas versões do modelo: uma sem o controle de covariáveis, que incluiu apenas as variáveis X, W, Z e os termos de interação; e outra com controle das variáveis sociodemográficas, que incorporou idade, sexo, tempo de exercício, setor e exercício de funções de chefia como covariáveis adicionais. O capital psicológico foi previamente centrado na média, e a análise utilizou a técnica de bootstrapping com 5.000 reamostragens e intervalos de confiança de 95%. A Tabela 11 apresenta os coeficientes de regressão relativos às interações de interesse, permitindo a comparação entre os modelos com e sem controle de covariáveis, assim como a análise do respectivo nível de significância estatística.

Tabela 11

Quadro comparativo dos efeitos da liderança tóxica sobre os tipos de silêncio organizacional (Modelo 2, PROCESS macro – Hayes, 2022; n = 200; IC 95%)

Tipo de Silêncio	Efeito Direto LIDERAN	Interação LIDERAN $\times$ PsyCap (sem / com cov.)	Interação LIDERAN $\times$ Cultura (sem / com cov.)	Moderação Significativa?
Silêncio Aquiescente	1.8607***	n.s. (p = .8181 / .8181)	n.s. (p = .1470 / .1470)	Não
Silêncio Quiescente	1.8760***	n.s. (p = .5060 / .5060)	n.s. (p = .2201 / .2201)	Não
Silêncio Oportunista	1.8889***	n.s. (p = .8119 / .6808)	p = .0383 / p = .0656	Sim (tendência com cov.)
Silêncio Organizacional	1.8846***	n.s. (p = .6226 / .6226)	n.s. (p = .1568 / .1568)	Não

Nota. LIDERAN = liderança tóxica; PsyCap = capital psicológico médio; CULTURA = cultura organizacional de regras; cov. = covariáveis; n.s. = não significativo; *** $p < .001$

Os efeitos diretos da liderança tóxica revelaram-se estatisticamente significativos ($p < .001$) em todos os tipos de silêncio organizacional, confirmando a robustez da associação entre práticas de liderança disfuncional e o aumento do comportamento de silêncio. No entanto, a

análise das interações revela um padrão mais específico: nenhuma das interações entre liderança tóxica e o capital psicológico médio ($X \times W$) foi estatisticamente significativa, quer nos modelos sem quer nos modelos com covariáveis. Este resultado sugere que, independentemente do nível de capital psicológico, os colaboradores tendem a manifestar silêncio quando confrontados com estilos de liderança tóxica. A interação entre liderança tóxica e a cultura de regras ($X \times Z$) apenas atingiu significância estatística no silêncio oportunista e apenas no modelo sem controlo de covariáveis ($p = .0383$). Com a inclusão das variáveis sociodemográficas, este efeito diminuiu de magnitude e perdeu significância estatística, embora mantendo-se como tendência ($p = .0656$). A cultura organizacional de regras modera significativamente o efeito da liderança tóxica sobre o silêncio oportunista quando não se controla por variáveis sociodemográficas. Contudo, com controlo dessas variáveis, a interação revela apenas uma tendência estatística, sugerindo que fatores como idade ou exercício de chefia podem influenciar indiretamente esta associação. Isto reforça a necessidade de interpretar os efeitos moderadores com cautela, considerando o contexto organizacional e individual.

6. DISCUSSÃO

Os resultados confirmam que o tipo de contexto organizacional influencia significativamente os níveis de silêncio organizacional. O cenário com alta liderança tóxica e alta cultura de regras (cenário 1) foi aquele que apresentou os níveis mais elevados de silêncio, sugerindo um efeito cumulativo destas duas dimensões disfuncionais. Este resultado está alinhado com a literatura teórica, nomeadamente com o modelo de Milliken e Morrison (2003), que propõem que tanto os comportamentos abusivos por parte da liderança como os ambientes organizacionais excessivamente normativos contribuem para a inibição da expressão dos colaboradores. Por contraste, o cenário 2, que corresponde à combinação de baixa liderança tóxica e baixa cultura de regras, apresentou os valores mais baixos de silêncio, corroborando a ideia de que um contexto saudável de liderança e estrutura organizacional facilita a comunicação aberta e a expressão de opiniões (Detert & Edmondson, 2011). A diferença significativa entre os cenários 3 e 4 (ambos com níveis mistos de liderança tóxica e cultura de regras) reforça a noção de que a presença de liderança tóxica tem um impacto mais intenso no silêncio do que a cultura organizacional isoladamente, o que também é coerente com os resultados obtidos nos modelos de regressão moderada apresentados anteriormente. Além disso, os valores muito elevados dos tamanhos do efeito ($\eta^2 > .77$) indicam que a manipulação experimental foi altamente eficaz e que

a variável cenário tem um impacto muito relevante na percepção de silêncio organizacional. Estes resultados sustentam empiricamente o pressuposto de que o silêncio organizacional não emerge apenas de características individuais, mas resulta de combinações sistêmicas de estilo de liderança e contexto normativo, podendo assumir formas mais extremas quando ambas as dimensões apresentam características disfuncionais. Os resultados das correlações evidenciam que níveis mais elevados de capital psicológico estão associados a menores níveis de silêncio organizacional, particularmente nas formas aquiescente, quiescente, oportunista e prosocial. Esta tendência confirma que indivíduos com maiores recursos psicológicos, nomeadamente otimismo e esperança, tendem a sentir-se mais capazes de expressar ideias ou opiniões no contexto organizacional, mesmo perante adversidades (Luthans et al., 2007; Rego et al., 2012). O facto de a resiliência não apresentar correlações significativas pode indicar que este recurso, embora importante para recuperação face a adversidade, não está diretamente associado ao comportamento de retenção comunicacional, podendo ter impacto mais indireto ou mediado por outras variáveis. O padrão de resultados é coerente com a literatura apresentada no projeto (Luthans et al., 2007), sugerindo que o capital psicológico, especialmente a componente de otimismo pode funcionar como um amortecedor frente a climas organizacionais que promovem o silêncio. No entanto, a força das correlações é moderada, indicando que outros fatores contextuais (ex: estilo de liderança, cultura organizacional) continuam a desempenhar um papel determinante nos comportamentos de silêncio. Os resultados desta investigação demonstram que a liderança tóxica tem um efeito direto, robusto e significativo sobre o silêncio organizacional, confirmando a literatura que aponta para o papel central das lideranças abusivas no fomento de ambientes de silêncio e retraimento comunicacional (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001). A presença de líderes autoritários, punitivos ou hostis aumenta significativamente a tendência dos colaboradores para permanecerem em silêncio, reforçando os efeitos negativos anteriormente identificados nos estudos prévios (Labrague, 2023; Wolor et al., 2022). No entanto, ao contrário do que alguma literatura sugere, não se confirmou o papel moderador do capital psicológico (PsyCap) nem da cultura de regras na relação entre a liderança tóxica e o silêncio organizacional. Apesar de estudos como os de Luthans et al. (2007) e Rego et al. (2012) defenderem que elevados níveis de capital psicológico aumentam a resiliência dos colaboradores perante contextos adversos, os dados do presente estudo indicam que esse recurso individual não é suficiente para reduzir a tendência para o silêncio quando confrontados com práticas de liderança destrutivas. Isto sugere que o impacto de um ambiente organizacional tóxico, sobretudo ao nível da liderança, pode ser tão intenso que ultrapassa as defesas individuais, tornando o capital psicológico insuficiente como fator protetor nesta relação. Quanto à cultura de regras,

embora a direção dos dados sugira que contextos altamente normativos podem intensificar o efeito da liderança tóxica sobre o silêncio, essa tendência não atingiu significância estatística. Os estudos anteriores indicam que culturas organizacionais muito rígidas legitimam a autoridade vertical e desencorajam a expressão de opiniões (Detert & Edmondson, 2011; Milliken et al., 2003), mas, no presente estudo, a influência das regras, isoladamente ou em interação com a liderança tóxica, demonstrou ser limitada. Assim, os resultados sugerem que, mais do que estruturas formais, é o estilo de liderança o principal fator a atuar sobre o silêncio dos colaboradores. Estes achados alinham-se com autores que defendem a primazia das práticas de liderança sobre os fatores individuais ou estruturais na explicação dos comportamentos de silêncio organizacional (Detert & Treviño, 2010; Reyhanoğlu & Akin, 2020). Ao analisar os diferentes tipos de silêncio organizacional (aquiescente, quiescente, prosocial e oportunista), verificou-se que a liderança tóxica exerce um impacto direto e significativo sobre todos os tipos de silêncio, sendo que nenhum efeito moderador robusto foi identificado, nem para o capital psicológico, nem para a cultura de regras. Este padrão reforça a robustez do efeito da liderança tóxica, transversal a todas as formas de silêncio, tal como apontado por Bormann & Rowold (2016) e Labrague (2023), que referem o papel central do líder como determinante da disposição dos colaboradores para se expressarem, independentemente da motivação subjacente ao silêncio. A ausência de efeitos moderadores consistentes contraria algumas hipóteses da literatura, que sugeriam que o capital psicológico poderia ser um recurso individual capaz de mitigar especialmente os silêncios aquiescente e quiescente, tipicamente associados a resignação e medo (Dedahanov & Rhee, 2015; Wang & Hsieh, 2012). No entanto, os resultados deste estudo evidenciam que, em contextos marcados por liderança tóxica, nem mesmo colaboradores mais resilientes, otimistas ou autoeficazes se sentem suficientemente seguros para contrariar o silêncio. De igual modo, a cultura de regras, ainda que possa em certos contextos favorecer o silêncio oportunista ou quiescente (Shahjehan & Yasir, 2017), não se destacou como fator moderador relevante nesta amostra, sugerindo que o peso da liderança se sobrepõe à influência das regras formais da organização. Por fim, os resultados indicam que as intervenções organizacionais para combater o silêncio devem centrar-se prioritariamente na promoção de estilos de liderança positivos, ao invés de focar apenas no desenvolvimento do capital psicológico individual ou na alteração das estruturas normativas. Tais conclusões reforçam o apelo para políticas de formação e seleção de líderes orientadas para práticas éticas, comunicacionais e de suporte, como forma de reduzir o silêncio organizacional e promover o bem-estar dos trabalhadores (Detert & Treviño, 2010; Wolor et al., 2022).

7. Referências

- Abdallah, S. A. and Mostafa, S. A. (2021). Effects of toxic leadership on intensive care units staff nurses' emotional intelligence and their organizational citizenship behaviors. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 22(3), 211-240.
<https://doi.org/10.21608/tsnj.2021.196635>
- Abdelaliem, S. M. F. and Zeid, M. A. G. A. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: the mediating effect of nurses' silence. *BMC Nursing*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01167-8>
- Abdi, S., & Hosseini, R. (2015). Evaluation of the Relationship between Psychological Capital and Organizational Silence (Case Study: Employees of the Branches of Saderat Bank in the City of Sanandaj). *Asian Journal of Research in Banking and Finance*, 5, 1-10.
<https://doi.org/10.5958/2249-7323.2015.00061.9>.
- Abugabel, A. (2023). The mediating role of organizational anomie in the relationship between toxic leadership and counterproductive work behaviors: an empirical study. *المجلة العلمية* 263-207), 2(4), للدراسات والبحوث المالية والتجارية. <https://doi.org/10.21608/cfdj.2023.289004>
- Afsar, B. and Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
<https://doi.org/10.1108/ejim-12-2018-0257>
- Aguirre-Urreta, M., & Hu, J. (2019). Detecting Common Method Bias: Performance of the Harman's Single-Factor Test. *Data Base*, 50, 45-70.
<https://doi.org/10.1145/3330472.3330477>
- Alshahrani, S., & Iqbal, K. (2021). Influence of Psychological Capital on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Psychological Well-being. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(3), 299-312.
<https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60542>

- Aslan, S. K., Yalçın, B., Göktepe, N., Türkmen, E., Canbolat, S., Bakoğlu, N., ... & Serbest, Ş. (2021). Effects of demographic, occupational, and practice environment variables on organizational silence among nurse managers. *International Nursing Review*, 69(2), 132-138. <https://doi.org/10.1111/inr.12712>
- Atalla, A. D. G. and Mostafa, W. H. (2023). Relationship between toxic leadership and work outcomes: a cross-sectional study. *Egyptian Journal of Health Care*, 14(1), 199-211. <https://doi.org/10.21608/ejhc.2023.280739>
- Aurangzeb, .., Lohana, K., Bibi, N., Rehman, I. u., & Alizai, S. H. (2021). Impact of workforce diversity on organizational culture: a case of universities of pakistan. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(3), 433-441. <https://doi.org/10.18510/hssr.2021.9344>
- Azmy, A. and Wiadi, I. (2023). The effect of job satisfaction and organizational culture on employee performance in autofinance business: the mediating role of organizational commitment. *Management*, 26(2), 86-119. <https://doi.org/10.58691/man/161917>
- Babur, S., Bibi, Z., & Karim, J. (2021). The role of paternalistic leadership in employee voice and silence motives: does surface similarity matters?. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(3), 1542-1556. <https://doi.org/10.18510/hssr.2021.93155>
- Baidun, A., Shaleh, A. R., Miftahuddin, M., Luzvinda, L., & Muhtar, D. Y. (2020). Effect of psychological capital and gratitude on subjective well-being young mother of hijrah communities in jakarta. *Proceedings of the Proceedings of the 1st International Conference on Religion and Mental Health, ICRMH 2019*, 18 - 19 September. <https://doi.org/10.4108/eai.18-9-2019.2293469>
- Bany, B. M. (2024). The impact of toxic leadership on employee silence: the mediating role of workplace bullying: a study analyzing the perspectives of some leaders at the university

- of kufa. *Asian Journal of Management and Commerce*, 5(1), 521-531.
<https://doi.org/10.22271/27084515.2024.v5.i1g.299>
- Baştuğ, G., Pala, A., Kumartaşlı, M., Günel, İ., & Duyan, M. (2016). Investigation of the relationship between organizational trust and organizational commitment. *Universal Journal of Educational Research*, 4(6), 1418-1425.
<https://doi.org/10.13189/ujer.2016.040619>
- Benvindo, J. M. P. (2021). *Contributo para adaptação e validação de uma medida de capital psicológico positivo: Compound PsyCap Scale (CPC-12)* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve]. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve.
- Bormann, K. and Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: a moderated mediation model of employee silence. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 30(3-4), 225-245. <https://doi.org/10.1177/2397002216649855>
- Bormann, K. and Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: a moderated mediation model of employee silence. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 30(3-4), 225-245. <https://doi.org/10.1177/2397002216649855>
- Brinsfield, C. T. (2012). Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
<https://doi.org/10.1002/job.1829>
- Bukowski, M., Potoczek, A., Barzykowski, K., Lautenbacher, J., & Inzlicht, M. (2024). What do we manipulate when reminding people of (not) having control? in search of construct validity. *Behavior Research Methods*, 56(4), 3706-3724.
<https://doi.org/10.3758/s13428-023-02326-8>

Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: a meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781.

<https://doi.org/10.1111/jpim.12021>

Ceacir, I. (2023). Toxic organizational culture: diagnosis and prevention. *Akademios*.

<https://doi.org/10.52673/18570461.23.2-69.13>

Chen, Y., Lien, C., Lo, W., & Tsay, F. (2021). Sustainability of positive psychological status in the workplace: the influence of organizational psychological ownership and psychological capital on police officers' behavior. *Sustainability*, 13(5), 2689.

<https://doi.org/10.3390/su13052689>

Chin, W., Thatcher, J., & Wright, R. (2012). Assessing Common Method Bias: Problems with the ULMC Technique. *MIS Q.*, 36, 1003-1019. <https://doi.org/10.2307/41703491>

Conway, J., & Lance, C. (2010). What Reviewers Should Expect from Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research. *Journal of Business and Psychology*, 25, 325-334. <https://doi.org/10.1007/S10869-010-9181-6>

Dahnahani, A. A. and Abdullah, N. H. (2019). Influence of organizational culture and employees' job performance:an empirical study of abu dhabi national oil company. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 02(05), 38-53.

<https://doi.org/10.35409/ijbmer.2019.2419>

Dedahanov, A. T. and Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843-1857.

<https://doi.org/10.1108/md-02-2015-0041>

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.

<https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>

- Detert, J. R. and Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Detert, J. R. and Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: how supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249-270.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>
- Dextras-Gauthier, J., Gilbert, M., Dima, J., & Adou, L. (2023). Organizational culture and leadership behaviors: is manager's psychological health the missing piece?. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1237775>
- Diab, G. and Mohamed, S. (2020). Organizational justice and workplace spirituality: their relation to organizational silence behavior among nurses. *Clinical Nursing Studies*, 8(4), 45. <https://doi.org/10.5430/cns.v8n4p45>
- Ebrahimi, F., Sarikhani, M., & Rostami, A. (2023). Modeling the factors affecting the internal auditor silence behavior. *Managerial Auditing Journal*, 38(7), 1053-1081.
<https://doi.org/10.1108/maj-04-2022-3522>
- Efthymiopoulos, A., Goula, A., & Psychogios, A. (2024). Organizational silence and organizational commitment: empirical evidence from the greek public sector. *Journal of Applied Social Science*, 18(3), 346-363. <https://doi.org/10.1177/19367244241263576>
- Efthymiopoulos, A., Goula, A., & Psychogios, A. (2024). Organizational silence and organizational commitment: empirical evidence from the greek public sector. *Journal of Applied Social Science*, 18(3), 346-363. <https://doi.org/10.1177/19367244241263576>
- Elliott, R. and Fry, M. (2021). Psychological capital, well-being, and patient safety attitudes of nurses and midwives: a cross-sectional survey. *Nursing & Health Sciences*, 23(1), 237-244. <https://doi.org/10.1111/nhs.12808>

- Emur, A. P., Mufidawati, H., Andryadi, M. F., Pusparini, E. S., & Rachmawati, R. (2023). The role of psychological capital on the effect of high-performance work system and proactive personality on job performance. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, 16(3), 636-655.
<https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i3.46808>
- Erkutlu, H. and Chafra, J. (2019). Leader's integrity and employee silence in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, 32(3), 419-434.
<https://doi.org/10.1108/lhs-03-2018-0021>
- Ezra, W. and Charles, M. (2023). Organizational culture among religious founded schools in enhancing teachers' performance: a case study of bishop willigers secondary school in bugweri district, eastern uganda. *Research and Advances in Education*, 2(9), 61-73.
<https://doi.org/10.56397/rae.2023.09.06>
- Frailhat, B. A. M., Alhawamdeh, H., Alkhawaldeh, B. Y., Abozraiq, A. M., & Shaban, A. (2023). The effect of organizational structure on employee creativity: the moderating role of communication flow: a survey study. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 12(2).
<https://doi.org/10.6007/ijarems/v12-i2/16983>
- Fu, X. (2023). Relationship between organizational culture and organizational commitment: moderation effect of job satisfaction among sme in beijing, china. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 2(04), 70-76.
<https://doi.org/10.56982/dream.v2i04.124>
- Garud, R., Gehman, J., & Kumaraswamy, A. (2011). Complexity arrangements for sustained innovation: lessons from 3m corporation. *Organization Studies*, 32(6), 737-767.
<https://doi.org/10.1177/0170840611410810>

- Gautam, V., Ningthoujam, S., & Singh, T. (2019). Impact of psychological capital on well-being of management students. *Theoretical Economics Letters*, 09(05), 1246-1258.
<https://doi.org/10.4236/tel.2019.95081>
- Globocnik, D. and Salomo, S. (2014). Do formal management practices impact the emergence of bootlegging behavior?. *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), 505-521.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12215>
- Gozali, V. A., Zamralita, Z., & Lie, D. (2024). Workplace wellbeing and work engagement among generation z employees in pt x: the role of psychological capital as a moderator. *Biopsikososial: Jurnal Ilmiah Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Mercubuana Jakarta*, 8(1), 50. <https://doi.org/10.22441/biopsikososial.v8i1.23750>
- GuoDoğan, Ü. and Aslan, H. (2024). Investigation of the relationship between school principals' toxic leadership behaviors and teachers' perceptions of organizational gossip. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 11(2), 145-154.
<https://doi.org/10.52380/ijpes.2024.11.2.1307>
- Hawass, H. H. (2016). Examining the antecedents of prosocial silence: a relational perspective. *EuroMed Journal of Business*, 11(2), 248-271. <https://doi.org/10.1108/emjb-07-2015-0031>
- Huang, D., Zhu, T., Ding, X., Bi, X., & Sun, T. (2022). The “double-edged sword” effects of lmx ambivalence——an integrated model of two approaches based on cognitive flexibility and job anxiety. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 15, 3217-3232. <https://doi.org/10.2147/prbm.s381954>
- Ingram, K. L. (2020). Power and culture in human-centric innovation ecosystems. *Journal of Management and Training for Industries*, 6(2), 1-16. <https://doi.org/10.12792/jmti.6.2.1>
- Jahanbakhshian, P., Assadi, R., & Pahlavani Nejad, F. (2015). Providing a Conceptual Model on Organizational Silence Behavior based on Organizational Culture, Organizational

Climate and Organizational Commitment Components in Service Firms. *Management and Administrative Sciences Review*.

Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common Method Bias in Public Management Studies. *International Public Management Journal*, 18, 3 - 30.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2014.997906>

Jeong, H., Nam, K., Kim, H., & Son, Y. (2021). Patient safety silence and safety nursing activities: mediating effects of moral sensitivity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(21), 11499.
<https://doi.org/10.3390/ijerph182111499>

Jordan, P., & Troth, A. (2020). Common method bias in applied settings: The dilemma of researching in organizations. *Australian Journal of Management*, 45, 14 - 3.
<https://doi.org/10.1177/0312896219871976>

Jung, J., Bozeman, B., & Gaughan, M. (2018). Fear in bureaucracy: comparing public and private sector workers' expectations of punishment. *Administration & Society*, 52(2), 233-264. <https://doi.org/10.1177/0095399718783647>

Kalamaki, F. R., Mahmoudi, G., & Charati, J. Y. (2020). Relationship between organizational culture and organizational health in employees of district 1 iran teaching hospitals. *Archives of Hygiene Sciences*, 9(4), 256-264.
<https://doi.org/10.52547/archhygsci.9.4.256>

Kam, H., Mattson, T., & Kim, D. J. (2020). The “right” recipes for security culture: a competing values model perspective. *Information Technology & People*, 34(5), 1490-1512. <https://doi.org/10.1108/itp-08-2019-0438>

Kettaf, R., Karima, K., & Zohra, D. (2024). Investigating the impact of organizational climate on organizational silence in higher education institutions. *SocioEconomic Challenges*, 8(1), 170-182. [https://doi.org/10.61093/sec.8\(1\).170-182.2024](https://doi.org/10.61093/sec.8(1).170-182.2024)

- Khan, K., Nazır, T., & Shafi, K. (2021). The effects of perceived narcissistic supervision and workplace bullying on employee silence: the mediating role of psychological contracts violation. *Business & Economic Review*, 13(2), 87-110.
<https://doi.org/10.22547/ber/13.2.4>
- Kim D. (2020). The Effects of a Recollection-Based Occupational Therapy Program of Alzheimer's Disease: A Randomized Controlled Trial. *Occupational therapy international*, 2020, 6305727. <https://doi.org/10.1155/2020/6305727>
- Kızrak, M. and Yeloğlu, H. O. (2023). How can prosocial silence be golden? the roles of commitment to learning and organizational support. *The Learning Organization*, 31(2), 250-267. <https://doi.org/10.1108/tlo-03-2023-0040>
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 494–507. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Koç, O., Şahin, H., Öngel, G., Günsel, A., & Schermer, J. A. (2022). Examining nurses' vengeful behaviors: the effects of toxic leadership and psychological well-being. *Behavioral Sciences*, 12(11), 452. <https://doi.org/10.3390/bs12110452>
- Labrague, L. J. (2023). Toxic leadership and its relationship with outcomes on the nursing workforce and patient safety: a systematic review. *Leadership in Health Services*, 37(2), 192-214. <https://doi.org/10.1108/lhs-06-2023-0047>
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: a cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104-1113.
<https://doi.org/10.1111/jonm.13053>

- Lee, H., Butler, J. S., & Jeong, J. (2023). Administrative and technological innovation: the indirect effects of organizational culture and leadership. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (68 E), 34-57. <https://doi.org/10.24193/tras.68e.3>
- Lesmana, K. Y., Martadiani, A. A. M., & Darma, I. K. (2023). The role of organizational commitment in mediating the influence of work motivation and organizational culture on bappeda provinsi bali employee performance. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 10(2), 219-227. <https://doi.org/10.22225/jj.10.2.2023.219-227>
- Liu, X., Zhang, Y., Chen, W., Li, W. D., & Ni, D. (2023). Bringing contribution–receipt (im)balance to team–member exchange research: a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 44(4), 621-642. <https://doi.org/10.1002/job.2686> ~
- Lorenz, T., Beer, C., Putz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring psychological capital: Construction and validation of the compound psycap scale (CPC-12). *PLOS ONE*, 11(4), 1-17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152892>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Malekitabar, M., Riahi, M., & Malekitabar, A. R. (2016). The role of psychological capital in psychological well-being and job burnout of high schools principals in saveh, iran. *Iranian Journal of Psychiatry and Behavioral Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.5812/ijpbs.4507>
- Manaa, Y. H. (2022). The effect of toxic leadership on counter-productive work behaviors and intention to leave: an empirical study. *International Business Research*, 15(11), 1. <https://doi.org/10.5539/ibr.v15n11p1>
- Maryati, S., Panjaitan, N. K., & Wang, L. (2022). Do organizational culture and human resources management practices decrease turnover intention in microfinance company?. *Binus Business Review*, 13(2), 147-157. <https://doi.org/10.21512/bbr.v13i2.8012>

- Maswani, & Syah, Tantri Yanuar Rahmat & Anindita, Ratya. (2019). The relationship between organizational culture and job satisfaction towards organizational commitment and employee performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*. 88. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-04.19>
- Mekawy, S. H. and Ismail, S. A. M. (2022). Effects of toxic leadership style of nurse managers on counterproductive work behaviors and intention to quit among staff nurses: a comparative study. *Egyptian Journal of Health Care*, 13(3), 1466-1481. <https://doi.org/10.21608/ejhc.2022.266204>
- Morrison, E. W. (2014). *Employee Voice and Silence*. In *The Oxford Handbook of Voice Studies*. Oxford University Press.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: the dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00383>
- Muafi, M. and Kusumawati, R. A. (2020). Strategic consensus on organizational performance: a contingency approach of organizational culture and isomorphic pressure. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(2), 352. <https://doi.org/10.3926/jiem.2480>
- Nakanishi, Y. (2024). Develop and support leaders who promote organizational learning. *The Learning Organization*, 31(2), 284-290. <https://doi.org/10.1108/tlo-02-2024-304>
- Nangov, R., S., & Indrianti, Y. (2018). Psychological capital, work well-being, and job performance. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.9), 63-65. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.9.20617>
- Nastasi, J. A., Tassistro, I. B., & Gravina, N. E. (2023). Breaks and productivity: An exploratory analysis. *Journal of applied behavior analysis*, 56(3), 539–548. <https://doi.org/10.1002/jaba.995>

- Nimmi, P. M., Joseph, G., & Donald, W. E. (2021). Is it all about perception? a sustainability viewpoint on psychological capital and life well-being of management graduates. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 12(2), 384-398.
<https://doi.org/10.1108/heswbl-01-2021-0004>
- Nusair, N., Ababneh, R., & Bae, Y. K. (2012). The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*, 22(3), 182-201.
<https://doi.org/10.1108/10569211211260283>
- Obeidat, B. Y. (2016). The effect of strategic orientation on organizational performance: the mediating role of innovation. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 09(11), 478-505. <https://doi.org/10.4236/ijcns.2016.911039>
- Octavian, S. M. (2023). About the impact and effects of toxic leadership on employees and organizations. *European Review of Applied Sociology*, 16(27), 87-93.
<https://doi.org/10.2478/eras-2023-0012>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Park, S. and Doo, M. Y. (2020). The effect of organizational culture and hr practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 105-120. <https://doi.org/10.1108/ejtd-03-2019-0045>
- Pelit, E., Dinçer, F. İ., & Kılıç, İ. (2015). The effect of nepotism on organizational silence, alienation and commitment: a study on hotel employees in Turkey. *Journal of Management Research*, 7(4), 82. <https://doi.org/10.5296/jmr.v7i4.7806>

- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Pozveh, A. Z. and Karimi, F. (2016). The relationship between organizational climate and the organizational silence of administrative staff in education department. *International Education Studies*, 9(6), 120. <https://doi.org/10.5539/ies.v9n6p120>
- Pradhan, R. K., Panda, M., Hati, L., Jandu, K., & Mallick, M. (2023). Impact of covid-19 stress on employee performance and well-being: role of trust in management and psychological capital. *Journal of Asia Business Studies*, 18(1), 85-102. <https://doi.org/10.1108/jabs-01-2023-0023>
- Putra, I. M. D., Sudja, N., & Agung, A. A. P. (2020). The role of the organization commitment in mediating effect and cultural organization leadership style on the performance of employees on religious ministry office city denpasar. *Scientific Research Journal*, 8(8), 14-22. <https://doi.org/10.31364/scirj/v8.i8.2020.p0820789>
- Rayan, A. R. M., Ali, N., & Moneim, M. S. K. A. (2020). The supervisor's support for silence and the organizational commitment: the mediating role of organizational silence behavior. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.2.207>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Reio, T. (2010). The Threat of Common Method Variance Bias to Theory Building. *Human Resource Development Review*, 9, 405 - 411. <https://doi.org/10.1177/1534484310380331>

- Reyhanoglu, M. and Akin, Ö. (2020). Impact of toxic leadership on the intention to leave: a research on permanent and contracted hospital employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(1), 156-177. <https://doi.org/10.1108/jeas-05-2020-0076>
- Ribeiro, N., Gupta, M., Gomes, D. and Alexandre, N. (2021), "Impact of psychological capital (PsyCap) on affective commitment: mediating role of affective well-being", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 29 No. 4, pp. 1015-1029. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2122>
- Rizani, M., Kurniaty, K., Widyanti, R., Shaddiq, S., & Yahya, M. Y. D. (2022). Effect of the toxic leadership on organizational performance with workplace deviant behavior of employees as mediation. *Strategic Management Business Journal*, 2(01), 26-38. <https://doi.org/10.55751/smbj.v2i01.28>
- Rosales, R. A., Falguera, C. C., Firmo, C. N., Tsaras, K., & Labrague, L. J. (2020). Impact of organizational silence and favoritism on nurse's work outcomes and psychological well-being. *Nursing Forum*, 55(4), 782-792. <https://doi.org/10.1111/nuf.12496>
- Rosari, D. and Tjahjadi, K. (2023). The impact of leadership, organizational culture, and organizational climate on employee job satisfaction. *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM)*, 3(1), 103-116. <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v3i1.2088>
- Sabino, A., Cesário, F., & Antunes, A. (2024). Linking toxic leadership to exit, voice, silence and neglect: the mediating role of loyalty. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 22(1), 18-34. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-10-2023-1471>
- Salvador, M., Moreira, A., & Pitacho, L. (2022). Perceived organizational culture and turnover intentions: the serial mediating effect of perceived organizational support and job insecurity. *Social Sciences*, 11(8), 363. <https://doi.org/10.3390/socsci11080363>

- Santo, D. D., Talamo, A., Bonaiuto, F., Cabras, C., & Pierro, A. (2021). A multilevel analysis of the impact of unit tightness vs. looseness culture on attitudes and behaviors in the workplace. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.652068>
- Sari, V. N., Hady, H., & Elfiswandi, E. (2023). The influence of organizational culture and hr competency on employee commitment and their impact on organizational performance. *International Journal of Social Science and Business*, 7(2), 287-295. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i2.51921>
- Seo, J. and Lee, S. (2021). The moderating effect of organizational culture type on the relationship between cultural satisfaction and employee referral intention: mining employee reviews on glassdoor.com. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1096-1106. <https://doi.org/10.1108/jocm-01-2021-0009>
- Shahjehan, A. and Yasir, M. (2016). Surface and deep conceptualizations of silence and voice paradoxes: an empirical analysis of women behavior at workplace. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1221560. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1221560>
- Shahjehan, A. and Yasir, M. (2017). Too-much-of-a-good-thing effect of prosocial silence and voice. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 21(2), 105. <https://doi.org/10.7454/mssh.v21i2.3505>
- Sharma, P. and Choudhury, M. (2023). Business school interns' intention to join: studying culture, work engagement and leader-member exchange in virtual internship. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 13(2), 371-386. <https://doi.org/10.1108/heswbl-03-2022-0075>
- She, J., Zhang, R., Li, Y., Mei, Y., & Li, H. (2023). Effect of ethical leadership on nurses' organizational silence: the mediating role of organizational justice. *Journal of Nursing Management*, 2023, 1-10. <https://doi.org/10.1155/2023/9929435>

- Solehudin, S. and Syabanasyah, I. (2024). Impact of toxic leadership on nurses' motivation, job satisfaction, productivity, and turnover intentions. *Journal of Health Science and Medical Therapy*, 2(03), 228-239. <https://doi.org/10.59653/jhsmt.v2i03.1115>
- Sun, B., Guo, H., Xu, L., & Ding, F. (2022). How does teachers' psychological capital influence workplace well-being? a moderated mediation model of ego-resiliency and work-meaning cognition. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22), 14730. <https://doi.org/10.3390/ijerph192214730>
- Sun, B., Guo, H., Xu, L., & Ding, F. (2022). How does teachers' psychological capital influence workplace well-being? a moderated mediation model of ego-resiliency and work-meaning cognition. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22), 14730. <https://doi.org/10.3390/ijerph192214730>
- Ting, L. and Ying, W. (2016). Organizational silence in state-owned enterprises: intermediary role of the perceptions of organizational politics. *American Journal of Industrial and Business Management*, 06(05), 640-648. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.65059>
- Türkmen Keskin, S. and Özduyan Kiliç, M. (2023). Investigation of the relationship between nurses' perception of toxic leadership and their organizational trust levels and turnover intentions. *Journal of Advanced Nursing*, 80(5), 1859-1867. <https://doi.org/10.1111/jan.15951>
- Verhezen, P. (2010). Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity. *Journal of Business Ethics*, 96, 187-206. <https://doi.org/10.1007/S10551-010-0458-5>
- Viswanathan, M., & Kayande, U. (2012). Commentary on "Common Method Bias: Nature, Causes, and Procedural Remedies". *Journal of Retailing*, 88

- Wambui, L. N. (2018). Impact of organizational culture on organizational commitment. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 5(2).
<https://doi.org/10.61426/sjbcm.v5i2.713>
- Wang, H., Ng, T. K., & Siu, O. L. (2022). How does psychological capital lead to better well-being for students? the roles of family support and problem-focused coping. *Current Psychology*, 42(26), 22392-22403. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03339-w>
- Wang, Y. and Hsieh, H. (2012). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: a cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802. <https://doi.org/10.1177/0018726712460706>
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2014). Fight, flight or freeze: common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346-354.
<https://doi.org/10.1002/smi.2626>
- Wezermes, I. and Altahayneh, Z. L. (2008). The relationship between transformational leadership and organizational culture in colleges of physical education in Jordan. *Journal of Educational & Psychological Sciences*, 09(01), 35-59.
<https://doi.org/10.12785/jeps/090112>
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of Toxic Leadership on Employee Performance. *Health psychology research*, 10(4), 57551. <https://doi.org/10.52965/001c.57551>
- Yusuf, F., Yousaf, A., Ishaque, M., & Umrani, W. A. (2023). Conceptualising silence in external corporate communication: a case study of Pakistan. *Journal of Management Inquiry*, 33(3), 300-318. <https://doi.org/10.1177/10564926231194297>
- Zaki, A. K. A. E. and Elsaïad, H. S. A. E. (2021). Toxic leadership and its relation to nurses' absenteeism and their deviant behaviors. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(4), 1304-1322. <https://doi.org/10.21608/ejhc.2021.207954>

- Zaman, U., Florez-Perez, L., Anjam, M., Khwaja, M. G., & Ul-Huda, N. (2022). At the end of the world, turn left: examining toxic leadership, team silence and success in mega construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(6), 2436-2462. <https://doi.org/10.1108/ecam-08-2021-0755>
- Zhang, J., Eerde, W. v., Gevers, J. J., & Zhu, W. (2020). How temporal leadership boosts employee innovative job performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 23-42. <https://doi.org/10.1108/ejim-05-2019-0112>

6. ANEXOS

Apêndice A

Cenário 1: Liderança Tóxica Alta, Cultura de Regras Alta,

Considere que é um colaborador de uma empresa multinacional e hoje ocorre a reunião anual de estratégia, um momento importante em que você, o seu diretor de departamento/chefia e os restantes colegas de equipa se reúnem para conhecer as orientações que irão guiar o próximo ano de trabalho. Estão em jogo metas, prioridades e a visão futura da organização, que serão comunicadas e debatidas ao longo da sessão.

(Cultura de Regras Alta)

A sua organização segue uma cultura estritamente baseada em regras. Todos os processos são meticulosamente definidos, e qualquer desvio das normas estabelecidas é fortemente desencorajado. Não há espaço para inovação ou flexibilidade, e as decisões são centralizadas, criando um ambiente burocrático e inibidor.

Durante a reunião, a direção da empresa apresenta os objetivos estratégicos para o futuro, incluindo as metas de crescimento, planos de inovação, reestruturações internas e novas prioridades organizacionais. Também são discutidos os principais desafios enfrentados no último ano e as expectativas em relação ao desempenho das equipas.

Após esse encontro coletivo, cada colaborador terá uma reunião individual com a sua chefia direta. Essa conversa tem como objetivo alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da empresa, discutir o seu desempenho ao longo do último ano, refletir sobre o seu desenvolvimento profissional, e definir metas e expectativas para o próximo ciclo de trabalho.

(Liderança Tóxica Alta)

Vai agora reunir-se com o seu supervisor, confirma a impressão prévia que já tinha de que ele não se preocupa com o seu desenvolvimento individual e está mais focado em garantir a conformidade com as regras da empresa. A sua chefia apresenta os novos objetivos de forma agressiva e autoritária, impondo mudanças sem permitir discussões. Percebe que as decisões foram tomadas sem consideração pelas opiniões da equipa e que o líder frequentemente desvaloriza as suas contribuições. A postura rígida e crítica do seu líder cria um ambiente tenso. Isto confirma a sua impressão de que a sua chefia não valoriza as opiniões dos subordinados e está mais preocupado em manter o controlo do que em promover o desenvolvimento da equipa.

Apêndice B

Cenário 2: Liderança Tóxica Baixa, Cultura de Regras Baixa

Por favor, coloque-se na seguinte posição/situação:

Considere que é um colaborador de uma empresa multinacional e hoje ocorre a reunião anual de estratégia, um momento importante em que você, o seu diretor de departamento/chefia e os restantes colegas de equipa se reúnem para conhecer as orientações que irão guiar o próximo ano de trabalho. Estão em jogo metas, prioridades e a visão futura da organização, que serão comunicadas e debatidas ao longo da sessão.

(Cultura de Regras Baixa)

A sua organização adota uma cultura de apoio, onde os funcionários são incentivados a colaborar e a inovar. Existe uma forte ênfase no bem-estar e no desenvolvimento de cada indivíduo, e o ambiente de trabalho é flexível, permitindo que novas ideias sejam exploradas e que os erros sejam vistos como oportunidades de aprendizagem.

Durante a reunião, a direção da empresa apresenta os objetivos estratégicos para o futuro, incluindo as metas de crescimento, planos de inovação, reestruturações internas e novas prioridades organizacionais. Também são discutidos os principais desafios enfrentados no último ano e as expectativas em relação ao desempenho das equipas.

Após esse encontro coletivo, cada colaborador terá uma reunião individual com a sua chefia direta. Essa conversa tem como objetivo alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da empresa, discutir o seu desempenho ao longo do último ano, refletir sobre o seu desenvolvimento profissional, e definir metas e expectativas para o próximo ciclo de trabalho.

(Liderança Tóxica Baixa)

Vai agora reunir-se com o seu supervisor, confirma a impressão prévia que já tinha de que ele apresenta-se como alguém que incentiva o desenvolvimento da equipa, ouvindo as suas

sugestões e promovendo o crescimento de cada indivíduo. Ele motiva a equipa a procurar novas soluções e a colaborar de forma eficaz. Isto confirma a sua impressão de que a sua líder está genuinamente interessada no progresso da equipa e no desenvolvimento pessoal de cada funcionário.

Apêndice C

Cenário 3: Liderança Tóxica Alta, Cultura de Regras Baixa

Considere que é um colaborador de uma empresa multinacional e hoje ocorre a reunião anual de estratégia, um momento importante em que você, o seu diretor de departamento/chefia e os restantes colegas de equipa se reúnem para conhecer as orientações que irão guiar o próximo ano de trabalho. Estão em jogo metas, prioridades e a visão futura da organização, que serão comunicadas e debatidas ao longo da sessão.

(Cultura de Regras Baixa)

A sua organização adota uma cultura de apoio. Os colegas de outros departamentos são colaborativos e dispostos a ajudar, e a empresa valoriza o bem-estar dos funcionários. Mesmo assim, a liderança tóxica cria uma barreira para que você se sinta confortável em contribuir de forma ativa e criativa.

Após esse encontro coletivo, cada colaborador terá uma reunião individual com a sua chefia direta. Essa conversa tem como objetivo alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da empresa, discutir o seu desempenho ao longo do último ano, refletir sobre o seu desenvolvimento profissional, e definir metas e expectativas para o próximo ciclo de trabalho.

(Liderança Tóxica Alta)

Vai agora reunir-se com o seu supervisor, confirma a impressão prévia que já tinha de que ele ignora as suas sugestões e desencoraja qualquer tipo de questionamento ou discussão. Ao longo da reunião, a chefia faz comentários desrespeitosos e mostra claramente que suas preocupações são irrelevantes. Isto confirma sua impressão de que o líder não valoriza a equipa e se preocupa apenas com a sua própria autoridade, criando um ambiente hostil e intimidante.

Apêndice D

Cenário 4: Liderança Tóxica Baixa, Cultura de Regras Alta,

Por favor, coloque-se na seguinte posição/situação:

Considere que é um colaborador de uma empresa multinacional e hoje ocorre a reunião anual de estratégia, um momento importante em que você, o seu diretor de departamento/chefia e os restantes colegas de equipa se reúnem para conhecer as orientações que irão guiar o próximo ano de trabalho. Estão em jogo metas, prioridades e a visão futura da organização, que serão comunicadas e debatidas ao longo da sessão.

(Cultura de Regras Alta)

A sua organização como um todo opera sob uma cultura rígida de regras. Há pouca flexibilidade para inovar e as decisões são centralizadas. Mesmo que a líder procure incentivar mudanças, a estrutura burocrática da organização limita a capacidade de adaptação e inovação.

Durante a reunião, a direção da empresa apresenta os objetivos estratégicos para o futuro, incluindo as metas de crescimento, planos de inovação, reestruturações internas e novas prioridades organizacionais. Também são discutidos os principais desafios enfrentados no último ano e as expectativas em relação ao desempenho das equipas.

Após esse encontro coletivo, cada colaborador terá uma reunião individual com a sua chefia direta. Essa conversa tem como objetivo alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da empresa, discutir o seu desempenho ao longo do último ano, refletir sobre o seu desenvolvimento profissional, e definir metas e expectativas para o próximo ciclo de trabalho.

(Liderança Tóxica Baixa)

Vai agora reunir-se com o seu supervisor, confirma a impressão prévia que já tinha de que ele não se preocupa com o seu desenvolvimento individual e está mais focado em garantir a conformidade com as regras da empresa. A sua chefia apresenta-se como alguém que incentiva o desenvolvimento da equipa, ouvindo as suas sugestões e promovendo o crescimento de cada indivíduo. Ele motiva a equipa a procurar novas soluções e a colaborar de forma eficaz. Isto confirma a sua impressão de que a sua líder está genuinamente interessada no progresso da equipa e no desenvolvimento pessoal de cada funcionário.

Apêndice E

Tarefa de Primming

Liderança altamente tóxica

1. **Autoritário:** enfatizando o controle e a tomada de decisão unilateral (Khan et al., 2024)
2. **Manipulador:** Engano e exploração para ganho pessoal (Satiani & Satiani, 2022)
3. **Autopromoção:** enfatizar demais as conquistas pessoais às custas dos outros (Mahgob et al., 2024)
4. **Narcisismo:** egocentrismo e exigência de admiração (Rocha et al., 2024)
5. **Agressivo:** Comportamento verbal ou emocionalmente abusivo ([Arbogast, 2018](#))
6. **Imprevisível:** Comportamento errático criando stress e confusão (Rocha et al., 2024)
7. **Enganoso e controlador:** temas centrais na caracterização de líderes tóxicos (Satiani & Satiani, 2022)

Liderança Baixa Tóxica (Associada à Liderança Positiva)

1. **Empatia:** Compreender e validar as emoções dos seguidores, muitas vezes percebidas em contraste com traços tóxicos ([Arbogast, 2018](#))
2. **Integridade:** Adesão aos princípios éticos ([Box, 2012](#))
3. **Dedicação:** Demonstrar compromisso com a missão e com as pessoas (Mahgob et al., 2024)
4. **Resiliência e apoio:** incentivar a segurança psicológica e o envolvimento no trabalho (Khan et al., 2024)
5. **Confiável e transparente:** Fomentar a confiança e a abertura, reduzindo os impactos tóxicos ([Siddiqui & Iqbal, 2024](#))

Organizações altamente restritivas/baseadas em regras

Essas organizações são estruturadas com regras e procedimentos rígidos, muitas vezes levando a flexibilidade e inovação limitadas.

Palavras ou conceitos comumente associados:

1. **Conformidade:** Enfatizando o cumprimento rigoroso de procedimentos e regras (Jansen et al., 1994)
2. **Controlo:** Forte gestão descendente e tomada de decisão centralizada (Papadimitriou, 1998)
3. **Estabilidade:** Um foco na previsibilidade e minimização de desvios (Jansen et al., 1994)
4. **Conformidade:** uso frequente de políticas, regulamentos e monitoramento de desempenho ([Xiang, 2008](#))
5. **Burocracia:** camadas administrativas pesadas e comunicação formalizada (Papadimitriou, 1998)

Organizações pouco restritivas/pouco restritivas

Esses ambientes promovem autonomia, criatividade e adaptabilidade. São muitas vezes descentralizadas e apoiam a iniciativa individual.

Palavras ou conceitos comumente associados:

1. **Inovação:** incentivo a novas ideias e assunção de riscos (Jansen et al., 1994)

2. **Empoderamento:** Líderes promovem tomada de decisão independente entre os funcionários ([Ota, 2018](#))
3. **Flexibilidade:** adaptável à mudança, menos dependente de estruturas rígidas (Jansen et al., 1994)
4. **Colaboração:** Ênfase no trabalho em equipa e na comunicação aberta ([Ota, 2018](#))
5. **Criatividade:** espaço para os indivíduos desafiarem normas e proporem novos métodos (Jansen et al., 1994)

Apêndice F

Questionário Sociodemográfico

1. Idade: _____anos

2. Sexo:

☐ Masculino

☐ Feminino

3. Nacionalidade

☐ Portuguesa

☐ Outra

4. Habilitações Literárias

☐ Ensino Básico

☐ Ensino Secundário

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

5. Situação profissional atual:

☐ Empregado(a) a tempo inteiro

☐ Empregado(a) a tempo parcial

☐ Desempregado(a)

☐ Estagiário(a)

☐ Outro

6. Setor de atividade profissional:

☐ Setor Primário (ex.: agricultura, pecuária, pesca, extração mineira)

☐ Setor Secundário (ex.: indústria transformadora, construção civil, produção de energia)

☐ Setor Terciário - Serviços sociais e coletivos

☐ Setor Terciário - Serviços comerciais

- ☐ Setor Terciário - Tecnologias e conhecimento
- ☐ Setor Terciário - Financeiro e jurídico
- ☐ Outro

7. Tempo de experiência profissional (total):

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1-3 anos
- ☐ 4-7 anos
- ☐ 8-15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

8. Setor de atividade onde trabalha atualmente:

- ☐ Setor público
- ☐ Setor privado
- ☐ Setor social / ONG
- ☐ Não aplicável

9. Exerce atualmente um cargo de liderança ou chefia?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Anexo G

Questionário PsyCap

I. As seguintes afirmações procuram perceber a sua opinião sobre si mesmo. Com recurso a uma escala de seis pontos (*1-Discordo totalmente, 2-Discordo, 3-Discordo em parte, 4-Concordo em parte, 5-Concordo e 6-Concordo totalmente*), indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações.

	1	2	3	4	5	6
1. Se me encontrasse em dificuldades, pensaria em diversas formas de as resolver.						
2. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida.						
3. Posso pensar em várias maneiras para alcançar os meus objetivos atuais.						
4. Estou ansioso(a) pela vida que tenho pela frente.						
5. O futuro reserva-me coisas muito boas.						
6. No geral, espero que me aconteçam mais coisas boas do que más.						
7. Às vezes obrigo-me a fazer coisas, quer queira quer não.						
8. Quando estou numa situação difícil, geralmente consigo arranjar uma solução.						
9. Não me importo se houver pessoas que não gostam de mim.						
10. Estou confiante de que poderia lidar eficientemente com situações inesperadas.						
11. Posso resolver a maioria dos meus problemas, se investir o esforço necessário.						
12. Posso permanecer calmo(a) ao enfrentar dificuldades, pois posso confiar nas minhas competências de <i>coping</i> .						

Apêndice H

Four Types of Employee Silence

Durante a reunião individual com chefia, permaneci em silêncio...

1... para evitar conflitos	1	2	3	4	5
2... por más experiências que tive ao manifestar a minha opinião sobre questões críticas no passado	1	2	3	4	5
3...porque não se espera que eu me envolvesse	1	2	3	4	5
4...por medo de consequências negativas	1	2	3	4	5
5...para não me tornar vulnerável diante dos camaradas ou superiores	1	2	3	4	5
6...porque não queria constranger os outros	1	2	3	4	5
7...porque não queria magoar os sentimentos de camaras ou superiores	1	2	3	4	5
8...porque não queria prejudicar os relacionamentos com camaradas ou superiores	1	2	3	4	5
9...porque não queria ser visto como um criador de problemas	1	2	3	4	5
10...porque de qualquer forma não encontraria uma pessoa compreensiva	1	2	3	4	5
11...porque nada iria mudar, de qualquer forma	1	2	3	4	5
12...porque os outros também não diziam nada	1	2	3	4	5
13...porque os meus superiores não estavam abertos a propostas, preocupações, ou algo semelhante	1	2	3	4	5
14...porque os meus superiores não mereciam o meu envolvimento	1	2	3	4	5

15...porque isso significaria ter que realizar trabalho adicional evitável	1	2	3	4	5
16...porque não queria que os outros tivessem problemas	1	2	3	4	5
17...por preocupações de que os outros se poderiam aproveitar das minhas ideias	1	2	3	4	5
18...porque queria que os outros experimentassem os efeitos dos seus erros	1	2	3	4	5
19...por receio de desvantagens ao expressar a minha opinião	1	2	3	4	5
20...para não revelar a minha vantagem de conhecimento	1	2	3	4	5

Apêndice I

Consentimento Informado

Exmo(a). Senhor(a),

Eu, Diogo Miguel, encontro-me a frequentar o 2.º ano do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações no Instituto Piaget Almada. Atualmente, encontro-me a realizar uma investigação subordinada ao título Liderança Tóxica e Silêncio organizacional: Análise de Cenários, sob a orientação do Professor Doutor António Rosinha.

Venho por este meio solicitar-lhe a sua livre participação nesta investigação.

A duração esperada deste inquérito é de 7 a 10 minutos.

Toda a informação recolhida será única e exclusivamente utilizada para os fins académicos a que se destina a Dissertação, estando sempre garantido o anonimato e privacidade de cada participante. É livre de, a todo o tempo, de abandonar a participação neste estudo, sem ter de dar qualquer justificação e sem que com isso tenha qualquer prejuízo ou inconveniente.

Caso tenha alguma questão estarei disponível para esclarecer via e-mail: 57436@ipiaget.pt