

Instituto Politécnico de Tomar

**Escola Superior de Gestão de Tomar**

**Instituto Politécnico de Tomar**

**A relação entre a supervisão abusiva e os  
comportamentos contraproducentes: O efeito  
moderador da Mindfulness**

Dissertação de Mestrado

**Clara Isabel Rodrigues Galveia da Encarnação**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Tomar, Janeiro, 2024**



Instituto Politécnico de Tomar

**Escola Superior de Gestão de Tomar**

**Instituto Politécnico de Tomar**

**A relação entre a supervisão abusiva e os  
comportamentos contraproducentes: O efeito  
moderador da Mindfulness**

Dissertação de Mestrado

Orientador por:

Doutora Ana Junça Silva- Escola Superior de Gestão de Tomar

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humano

## **Dedicatória**

Este trabalho marca o fim de um caminho, que nem sempre foi fácil, mas que sempre desejei traçar.

Quero agradecer, com todo o meu coração, às pessoas que se cruzaram ao longo desta jornada, e que de algum modo, me fizeram continuar.

Começo por um agradecimento muito especial, à minha orientada Doutora Ana Junça Silva, por ter sido, profissional, amiga, por me passar tanto conhecimento, mas essencialmente por acreditar no meu potencial, mesmo quando eu própria não o fiz.

Agradeço à minha família, aos meus avós, pai e irmão, por me incentivarem e mostrarem que o medo não impede os sonhos.

Ao meu namorado, todas as minhas palavras vão ser poucas para expressar a sua paciência, apoio e companheirismo.

Um agradecimento especial à minha colega e amiga Sara Martins, é uma inspiração para mim.

Por fim, um agradecimento, de coração apertado, ao Instituto Politécnico de Tomar, a “casa” que me fez crescer.



## Resumo

A escolha do estilo de liderança, torna-se um desafio pelas repercussões que tem nos seus subordinados. Um estilo de liderança negativo, como a supervisão abusiva, tem consequências negativas como a adoção de comportamentos contraproducentes. Os comportamentos contraproducentes podem ser interpessoais (CWB-I), que afetam diretamente as relações interpessoais ou organizacionais (CWB-O) que são prejudiciais à organização.

Tendo em conta estes desafios na busca por ambientes organizacionais saudáveis, torna-se importante encontrar estratégias para a promover estilos de liderança saudáveis, e o bem-estar dos colaboradores. Recentemente, vários estudos têm revelado que a *mindfulness* pode ser uma contribuição relevante para o bem-estar, uma vez que fomenta a consciência plena e a aceitação do momento presente, exercendo desta forma, um papel regulador das emoções e comportamentos. Apesar da sua importância, existem poucos estudos que relacionam a *mindfulness* com a supervisão abusiva e a adoção de comportamentos contraproducentes.

Como tal, o objetivo deste estudo é contribuir para a literatura, particularmente, analisar a *mindfulness* como variável moderadora da relação entre a supervisão e os comportamentos contraproducentes. Para atingir os objetivos foi realizado uma pesquisa quantitativa, por meio de uma abordagem multinível, que incluiu um questionário geral e um questionário diário (aplicável durante uma semana de Segunda-feira a Sexta-feira). Os dados foram recolhidos online, através da rede social profissional LinkedIn, com a ferramenta de recolha de dados Google Forms, no qual participaram 260 trabalhadores portuguesa, uma amostra não probabilística.

Os resultados da análise factorial confirmatória, revelaram que (1) a supervisão abusiva influencia os CWB-I e os CWB-O através do afeto negativo diário, (2) a *mindfulness* tem um efeito moderador entre os comportamentos diários abusivos do líder e o afeto negativo diário, a relação torna-se mais fraca para os indivíduos com níveis mais altos de *mindfulness*, (3) a *mindfulness* exerce um papel moderador significativo na relação entre os comportamentos abusivos diários do líder face aos CWB-I diários através do afeto negativo diário, em que, os indivíduos com níveis mais altos de *mindfulness* apresentam níveis mais baixos de adoção de CWB-I, tendo mais capacidade para lidar com a supervisão abusiva. Contudo, a *mindfulness* não apresentou um papel moderador estatisticamente significativo na relação entre os comportamentos diários abusivos do líder e os CWB-O, através do afeto negativo diário.

Este estudo demonstra que a supervisão abusiva tem repercussões nos comportamentos contraproducentes (CWB-I e CWB-O) e que é importante a promoção de estratégias da prática de *mindfulness* no local de trabalho para a promoção de boas relações interpessoais, e consequentemente, ambientes organizacionais saudáveis.

**Palavras-chave:** supervisão abusiva, comportamento contraproducente, CWB-I, CWB-O, *mindfulness*

## Abstract

Choosing a leadership style becomes a challenge due to the repercussions it has on your subordinates. A negative leadership style, such as abusive supervision, has negative consequences such as adopting counterproductive behaviors. Counterproductive behaviors can be interpersonal (CWB-I), which directly affect interpersonal or organizational relationships (CWB-O) that are managerial to the organization.

Taking into account these challenges in the search for healthy organizational environments, it is important to find strategies to promote healthy leadership styles and the well-being of employees. Recently, several studies have revealed that mindfulness can be a relevant contribution to well-being, as it promotes full and accessible awareness of the present moment, thus playing a regulatory role in emotions and behaviors. Despite its importance, few studies link mindfulness with abusive supervision and the adoption of counterproductive behaviors.

As such, the objective of this study is to contribute to the literature, particularly, to analyze mindfulness as a moderating variable in the relationship between supervision and counterproductive behaviors. To achieve the objectives, quantitative research was carried out, using a multilevel approach, which included a general questionnaire and a daily questionnaire (applicable for one week from Monday to Friday). The data was collected online, through the professional social network LinkedIn, with the Google Forms data collection tool, in which 260 Portuguese workers participated, a non-probabilistic sample.

The results of confirmatory factor analysis revealed that (1) abusive supervision influences CWB-I and CWB-O through daily negative affect, (2) mindfulness has a moderating effect between the leader's daily abusive behaviors and affects daily negative affect, the relationship becomes weaker for individuals with higher levels of mindfulness, (3) mindfulness plays a significant moderating role in the relationship between the leader's daily abusive behaviors versus daily CWB-I through daily negative affect, in which individuals with higher levels of mindfulness have lower levels of adoption of CWB-I, having more capacity to deal with abusive supervision. However, mindfulness did not present a statistically significant moderating role in the relationship between the leader's daily abusive behaviors and CWB-O, through daily negative affect.

This study demonstrates that abusive supervision has repercussions on counterproductive behaviors (CWB-I and CWB-O) and that it is important to promote mindfulness strategies in the workplace to promote good interpersonal relationships, and consequently, organizational environments. healthy.

**Keywords:** abusive supervision, counterproductive behavior, CWB-I, CWB-O, mindfulness

# Índice

Dedicatória.....	III
Resumo .....	V
Abstract.....	VI
Introdução.....	1
Capítulo I- Enquadramento Teórico .....	4
Liderança .....	4
Comportamentos Contraproducentes.....	16
A relação entre a supervisão abusiva, o afeto negativo e os comportamentos contraproducentes .....	19
Mindfulness .....	20
Capítulo II- Método.....	27
Capítulo III- Discussão.....	34
Bibliografia.....	40

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> .....	29
<b>Tabela 2</b> .....	30

## Índice de Figuras

Figura 1- Modelo Multinível de mediação moderada .....	26
Figura 2- Resultados do modelo multinível de mediação moderada.....	32
Figura 3- Interação entre os comportamentos abusivos do líder e a mindfulness.....	33

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

CWB: Comportamento contraprodutivo no trabalho

CWB-O: Comportamento contraprodutivo no trabalho organizacional

CWB-I: Comportamento contraprodutivo no trabalho interpessoal

## Introdução

Nos últimos anos, a liderança tem sido um tema de estudo central na área das Ciências Sociais e Organizacionais. As crescentes investigações acerca do tema justificam-se pelo impacto que a liderança tem na organização, em especial, no seu capital humano, que se destaca por ser a dimensão mais valiosa (Ramos, 2009). A natureza da liderança, o modo como é praticada e as suas consequências que tem nos subordinados, irá influenciar os comportamentos e atitudes adotadas face ao trabalho (Samreen, et al., 2022).

A maioria dos estudos acerca da liderança destacam os estilos de liderança positivos, como a liderança transformacional (e.g., Waldman, Carter & Hom, 2015), no entanto, existe um lado destrutivo da liderança – a liderança abusiva (Aryee et al., 2007; Lin et al., 2022). Nas últimas décadas, a pesquisa sobre a liderança abusiva tem ganho destaque (e.g., Lin et al., 2022; Schyns & Schillingh, 2013; Tepper, 2000; 2007), uma vez que este estilo de liderança tem consequências para a organização (e.g., employer branding) e para os seus subordinados (e.g., desempenho; Cao et al., 2023).

A liderança abusiva define-se como a perceção de um subordinado de comportamentos hostis por parte do seu líder, incluindo a exposição contínua a maus-tratos hierárquicos, comportamentos de conduta abusiva e hostis (Tepper, 2000). Alguns exemplos de comportamentos abusivos por parte dos líderes são - prejudicar deliberadamente o trabalho dos colaboradores, denegrir a imagem dos mesmos, reações explosivas (Tepper, 2007) e ainda o uso de linguagem abusiva, humilhações em público, intimidação ou ameaças (Bies & Tripp, 1998; Zellars, Tepper & Duffy, 2002).

A perceção de liderança abusiva apresenta consequências negativas para os subordinados (Reed, 2004), como é o caso das reações afetivas (Montano et al., 2023) ou dos comportamentos contraprodutivos (Hattab et al., 2022). A teoria dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996) explica a relação entre a liderança abusiva, as reações afetivas e comportamentais dos trabalhadores. De acordo com a teoria, o ambiente de trabalho proporciona condições para a ocorrência de diversos micro-eventos afetivos – eventos que desencadeiam reações afetivas positivas ou negativas (Junça-Silva et al., 2021) – como por exemplo, comportamentos abusivos dos líderes. Estes micro-eventos, na forma de micro-contrariedades (Junça-Silva et al., 2022), predispõem o individuo a experienciar reações

afetivas negativas (conjuntos de emoções negativas, como raiva ou medo) que, por sua vez, influenciam os comportamentos dos trabalhadores, como por exemplo, os comportamentos contraprodutivos (CWB; Junça-Silva & Silva, 2023).

Os CWB são definidos como comportamentos desviantes intencionais que desrespeitam as normas organizacionais, e objetivam o prejuízo da organização e dos colaboradores (Robinson, & Bennett, 1995; Spector, & Fox, 2002). Os comportamentos contraprodutivos ocorrem com frequência voltados para a organização ou os seus colaboradores, manifestando-se como uma forma de retaliação contra aqueles cujas ações foram interpretadas como abusivas (Cohen, 2016). Quando os CWBs são direcionados à organização (CWB-O), podem incluir por exemplo, pausas excessivas, uso indevido de propriedade organizacional, roubo, erro proposital; Spector et al., 2006) e quando são orientados para o indivíduo (CWB-I) podem incluir, por exemplo, agressão física e verbal, abuso de informação (pessoal ou organizacional contra terceiros) e antipatia (Junça-Silva & Martins, 2023).

Empiricamente, Wei e Si (2011) observaram que a existência de uma supervisão de natureza abusiva aumentou a propensão dos subordinados a adotar comportamentos de sabotagem, desvio e roubo, entre outros comportamentos desviantes (Tepper, 2000; Bowling & Michel, 2011). Similarmente, duas meta-análises (Schyns & Schilling, 2013; Zhang & Liao, 2015) evidenciaram os efeitos negativos da supervisão abusiva no desempenho, bem-estar e na autoimagem dos subordinados, e no aumento de intenção de turnover e na adoção de CWB no local de trabalho.

De acordo com a teoria dos eventos afetivos, a relação entre os micro-eventos afetivos e as reações afetivas é moderada pelas características individuais do trabalhador, como é o caso das características de personalidade, como a mindfulness (Junça-Silva et al., 2023). A mindfulness é um estado de consciência no qual as pessoas têm consciência focada no presente e aceitação sem julgamento da experiência interna e externa (Brown & Ryan, 2003; Dane, 2011; Kabat-Zinn, 1990). A mindfulness permite que as pessoas desenvolvam ferramentas para lidar com os micro-eventos diários (Junça-Silva et al., 2021), melhora a regulação emocional e a consciência plena no momento presente (Brown & Ryan, 2003; Good et al., 2016).

Vários estudos têm demonstrado que a *mindfulness* permite que os colaboradores preservem os seus níveis de bem-estar (e.g., Hawkes & Neale, 2020) devido à capacidade de consciencialização e aceitação do que acontece (ainda que seja negativo; Junça-Silva et al., 2023). A *mindfulness* está relacionada com um conjunto de competências aprendidas, que ajudam os colaboradores a lidar com os diferentes acontecimentos diários, e a terem maior resistência ao stress e à pressão, tanto no local de trabalho, como na vida pessoal (Gregório & Pinto-Gouveia, 2011). Esta permite ainda que os trabalhadores aceitem mais facilmente as micro-contrariedades, ou micro-eventos que estimulam insegurança, devido à tolerância e maior aceitação (Badham & King, 2021) e ao mesmo tempo procurem estratégias que permitam solucionar estes contratempos (Johnson et al., 2020).

Apesar das evidências do papel moderador da *mindfulness* no quadro teórico dos eventos afetivos, ainda não há estudos que a analisem enquanto moderadora da relação entre a liderança abusiva e os comportamentos contraprodutivos. Assim, com base na teoria dos eventos afetivos, este estudo diário pretendeu analisar a relação entre a supervisão abusiva e os comportamentos contraprodutivos através do afeto negativo e testar o papel moderador da *mindfulness* nesta relação.

Este estudo tem contribuições teóricas e práticas. Ao nível teórico, pretende enriquecer a literatura acerca da supervisão abusiva e do seu impacto nos comportamentos contraprodutivos incorporando a *mindfulness* como moderadora. Para além disso, ao mostrar que a supervisão abusiva é um micro-evento afetivo não apenas expande a teoria dos eventos afetivos como permite elucidar acerca dos seus efeitos afetivos e comportamentais. Por outro lado, a análise do papel moderador da *mindfulness* contribui para a gestão delinear estratégias práticas para ajudar os colaboradores a lidar com micro-eventos que envolvam comportamentos abusivos do líder. Assim, os resultados poderão ajudar a definir estratégias informadas pela investigação e que minimizem o impacto afetivo e comportamental dos comportamentos abusivos.

A presente dissertação encontra-se organizada da seguinte forma: no capítulo 1, encontra-se a revisão de literatura com foco nas variáveis de estudo assim como as respetivas hipóteses, o capítulo 2, diz respeito ao método e procedimento utilizado, o capítulo 3 dedica-se aos resultados, e por fim o capítulo 4 discute os resultados, limitações de investigação e implicações práticas e sugestões.

## Capítulo I- Enquadramento Teórico

### Liderança

Cada organização, destaca-se pelas suas pessoas e também pela capacidade que os líderes têm para liderar, levando-as a uma melhoria progressiva (Ramos, 2009). É unânime que a liderança é um dos aspetos essenciais para o sucesso e alcance dos objetivos organizacionais (Ramos, 2009; Fraga, 2018).

A definição do conceito de liderança não é consensual, uma vez que existe um grande número de definições (Cunha et al., 2016). Por exemplo, House et. al. (1999) definiu a liderança como a “capacidade de um indivíduo influenciar outros, motivar e mobilizar a equipa para o sucesso e eficácia da organização” (citado por Ramos, 2009). Bass (1990) sugeriu que os “líderes são agentes de mudança, pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que os atos dos demais os afetam a eles” (pp. 19-20). Apesar da multiplicidade de definições de liderança, todas têm algo em comum: a ideia de que a liderança é um processo de influência entre líder e os seus liderados e que, como efeito, influencia também a organização (Ramos, 2009).

A investigação sobre a liderança tem-se debruçado maioritariamente pela visão construtiva e positiva (e.g., liderança transformacional). Apenas recentemente começaram a surgir os primeiros estudos sobre o lado negro da liderança (e.g., liderança abusiva) (Ferreira et al., 2021; Tepper, et al., 2017).

Nesse sentido, diversos estilos de liderança foram estudados, realçando os comportamentos abusivos dos líderes, como o assédio sexual e a violência física (Schat, Fronte & Kelloway, 2006) ou a hostilidade verbal e não verbal (Tepper, 2000; Oliveira, 2017). Também, a definição de liderança destrutiva teve como intuito agrupar os construtos, como por exemplo, a *petty tyranny* (Ashforth, 1994), a tipologia de comportamentos organizacionais desviantes (Robinson & Bennett, 1995) e a liderança abusiva (Tepper, 2000) (Oliveira, 2017).

Similarmente, Schmidt (2008) aprofundou o estudo da liderança tóxica, com o objetivo de classificar a mesma como um conjunto de comportamentos de liderança que

impactam negativamente as equipas e os indivíduos. Deste processo, resultou a identificação de cinco dimensões da liderança tóxica: a supervisão abusiva, a liderança autoritária, a autopromoção, a imprevisibilidade e o narcisismo (Schmidt, 2008). Segundo Schmidt (2008), a supervisão abusiva envolve comportamentos hostis verbais ou não-verbais, excluindo os abusos físicos (e.g. demonstrações públicas de fúria, ridicularização) (Tepper, 2000). A liderança autoritária expressa-se por comportamentos que limitam a autonomia e iniciativa dos liderados. A autopromoção ocorre quando um líder tóxico tenta transmitir uma imagem positiva de si próprio de modo a satisfazer os seus interesses. A imprevisibilidade envolve a incerteza dos seus atos e, por fim, o narcisismo, refere-se à personalidade narcisista caracterizada por tendências de pensamentos de grandiosidade e falta de empatia pelos outros (Ferreira et al., 2021; Smith & Lilienfeld, 2013).

Em suma, a liderança tóxica refere-se a um espectro alargado de dimensões que são relevantes para a relação entre líder e liderado (Schmidt, 2008). Surgiu assim uma expressão para definir os líderes tóxicos como “narcisistas, promotores que se envolvem num padrão imprevisível de supervisão abusiva e autoritária” (Schmidt, 2008, p. 57).

### **Conceito de Liderança Abusiva**

A publicação de Tepper, no ano de 2000, veio consolidar e expandir a investigação acerca da liderança abusiva, sendo esta a variável mais estudada da liderança destrutiva (Tepper et al., 2017; Zhang & Bednall, 2015).

A liderança abusiva consiste na adoção de comportamentos hostis, verbais ou não verbais, por parte do líder e interpretada como abusiva pelos seus seguidores (Tepper, 2000). É definida como “a perceção dos subordinados sobre até que ponto os supervisores se envolvem na exibição sustentada de comportamentos verbais e não verbais hostis, excluindo o contacto físico” (Tepper, 2007, p. 264). Para Ashforth (1994), a liderança abusiva constitui um conjunto de comportamentos constantes, por parte do líder, que provocam um clima de desrespeito e conduzem à sabotagem dos objetivos organizacionais e, por consequência, impedem o alcance dos resultados e uma organização. Segundo Schyns e Schilling (2013), a liderança abusiva é definida como o comportamento sistemático adotado pelo líder, que tem consequências más para a motivação, bem-estar e satisfação dos seus liderados. Keashly (2001) definiu os comportamentos abusivos como repetitivos e ofensivos à integridade das pessoas alvo desses comportamentos, provocando-lhes danos, mesmo que não sejam físicos.

Para Reed (2004) a liderança abusiva traduz-se na forma como o líder desrespeita os seus subordinados, através de atitudes como a despreocupação pelo seu bem-estar, da sua personalidade e do modo de comunicação que utiliza de forma a afetar negativamente o clima organizacional, passando a imagem de que é apenas movido pelos seus próprios interesses e objetivos.

Em suma, considera-se um líder abusivo alguém que através do seu comportamento expressa raiva, demonstra ridicularização pública, ou humilha intencionalmente os outros (Tepper, 2000). Estes são comportamentos de natureza duradoura e percebida pelos seus subordinados com abusivos, tendo consequências negativas para o indivíduo e para as organizações (Keashly et al., 2014).

### **Características de um Líder Abusivo**

O estilo de liderança adotado pelo líder irá ter influência na sua relação com o colaborador (Schyns & Schilling, 2013), uma vez que o estilo de liderança representa toda a conduta de um líder para liderar e, assim, estimular os seus colaboradores a atingir os objetivos organizacionais.

Reed (2004) sugeriu três comportamentos característicos de um líder abusivo: (1) apresentar falta de preocupação com o bem-estar dos colaboradores; (2) agir de modo a afetar negativamente o clima organizacional e (3) tomar atitudes em prol dos interesses pessoais (ignorando os organizacionais).

Para além de comportamentos característicos, há também características principais do líder abusivo: (1) o poder, (2) a inteligência emocional e (3) o maquiavelismo (Zhang & Bednall, 2015). No que se refere ao poder, um líder tem a capacidade de influenciar os seus seguidores, por isso, a diferença de poder tem influência, pois quando um líder está numa posição superior, fica numa posição privilegiada para exercer esse poder, podendo assim, criar situações consideradas abusivas (Aryee et al., 2007). A inteligência emocional é a capacidade de identificar e gerir eficazmente as emoções (Mayer et al., 2011); logo, quando um líder apresenta um elevado nível de inteligência emocional, terá maior capacidade de gerir as suas emoções sem necessitar de grande esforço. Devido a essa facilidade e menor perda de energia, saberá gerir o que sente e terá menos probabilidade de tomar decisões ou atitudes abusivas face aos outros (Johnson & Spector, 2007). O maquiavelismo é um traço de personalidade definido por Christie e Geis (1970), como um conjunto de características

similares às ideias de Maquiavel, que descrevem uma tendência para procurar objetivos tangíveis, independentemente dos meios usados (Jones, 2020). O maquiavelismo inclui três componentes: tendências manipuladoras, amoralidade e visão cínica do mundo (Christie & Geis 1970). Assim, os líderes maquiavélicos tendem a manipular e a explorar mais os seus subordinados e apresentam maior tendência para ter comportamentos agressivos (Zhang & Bednall, 2015).

Kellerman (2005) e Reed (2004), ao longo dos seus estudos empíricos, definiram ainda algumas características que consideraram serem próprias de líderes abusivos, tais como: auto valorização, rigidez, abuso, indiferença, malícia social, incompetência, severidade, impulsividade, insensibilidade e distanciamento social. Nesse seguimento, o estudo elaborado por Shaw e colaboradores (2011) revelou que as principais características identificadas por seguidores de líderes abusivos são: o comportamento autocrático, a comunicação deficiente, a incapacidade de lidar com os subordinados, a fraca ética, a incapacidade de utilizar tecnologia, o comportamento errático, o mau comportamento interpessoal, a microgestão, o mau comportamento pessoal e o comportamento político excessivo. No entanto, neste estudo, foi revelado que os líderes tinham pontuações altas apenas em alguns comportamentos negativos. Ou seja, um líder não precisa de ter todas as características acima mencionadas para ser definido como um líder abusivo; existem comportamentos específicos que os subordinados identificam, e de acordo com os mesmos, leva que estes interpretem o seu líder como abusivo (Shaw et. al., 2011).

Apesar das características associadas, um líder abusivo é muitas vezes visto como alguém inteligente e energético, capaz de influenciar e causar uma boa impressão para os seus superiores (Walton, 2007).

Em suma, os líderes abusivos são líderes que, em virtude dos seus comportamentos destrutivos e características pessoais disfuncionais, provocam danos nos seus subordinados, grupos e na organização (Lipman-Blumen, 2005).

### **Antecedentes da Liderança Abusiva**

Devido à complexidade e efeito na dinâmica dos contextos sociais e organizacionais, tornou-se importante perceber as causas da liderança abusiva (Baasch et. al., 2020). Zhang e Bednall (2015), na sua meta-análise, descreveram que os antecedentes da liderança abusiva

podiam estar relacionados com o clima organizacional, a relação do líder com a organização, e com os seus seguidores e as características destes.

### **1. Antecedentes Organizacionais**

Os fatores do clima organizacional parecem ser potenciais preditores da liderança abusiva (Zhang & Bednall, 2015). Ao nível organizacional, destaca-se, por exemplo, a cultura e o clima organizacional. A cultura une as forças e os valores e influenciam os comportamentos dos trabalhadores, enquanto o clima organizacional é definido pelas perceções, sentimentos e opiniões relativamente às políticas, práticas e comportamentos organizacionais (Schulte, Ostroff & Kinicki, 2006). As normas fazem parte do clima organizacional pois “são regras informais que os grupos adotam para regular e regularizar o comportamento dos seus membros” (Feldman, 1984, p. 47). Ou seja, as normas informais estabelecem condutas aceitáveis, categorizando as condutas moralmente aprovadas e desaprovadas (Feldman, 1984). Em suma, o clima organizacional onde, líderes e colaboradores estão inseridos, possui normas sociais implícitas que definem as atitudes, as crenças, as perceções e a forma como se relacionam entre si (Oliveira, 2017).

Também Tepper (2007) categorizou dois antecedentes organizacionais: a norma agressiva e as sanções organizacionais. A norma agressiva é apoiada na teoria de Bandura (1973), em que os colaboradores adotam comportamentos abusivos quando se apercebem que os seus líderes também o fazem. Por sua vez, as sanções organizacionais refletem as regras restritas que a organização adota contra os comportamentos abusivos e os climas tóxicos. Segundo Zohar e Luria (2005), as organizações valorizam determinadas condutas e reprimem outras. As organizações tolerantes à agressividade criam ambientes mais propensos a que os líderes se sintam livres a adotar condutas abusivas, contrariamente às organizações que adotam sanções organizacionais contra a agressividade, que têm ambientes organizacionais mais positivos; logo, nestes casos, os supervisores que tendem a adotar comportamentos abusivos sentirão mais necessidade de os reprimir (Tepper, 2007).

### **2. Relação entre o supervisor e a organização**

Quanto melhor é a relação entre os líderes e o clima organizacional, melhor serão as suas atitudes face aos seus subordinados (Zhang & Bednall, 2015). Similarmente, a relação dos líderes com os níveis organizacionais mais altos e com o próprio clima organizacional,

influenciam o seu estado afetivo e o comportamento, tal como sugere o modelo *trickle down* (Aryee et al., 2007); este ocorre quando um tratamento desigual por parte dos níveis superiores influencia os líderes e, conseqüentemente, os seus colaboradores e até mesmo os seus colegas de trabalho (Zhang & Bednall, 2015).

Também, os líderes que vivenciam ambientes organizacionais com climas negativos, de *stress* e conflito, tendem a adotar atitudes mais negativas com os seus colegas de trabalho e os seus seguidores. Isto porque, estes supervisores regularmente expostos aos estímulos negativos, utilizam os comportamentos abusivos como mecanismo de defesa e alívio da sua emoção (Lin et al., 2022). Conversamente, os supervisores que vivenciam ambientes afetivos e positivos, têm menos probabilidade de ter comportamentos abusivos, porque não têm tanta necessidade de lidar com emoções negativas e mesmo quando as experienciam são capazes de as gerir eficazmente (Cao et al., 2023; Zhang & Bednall, 2015).

Neste contexto, há que realçar duas teorias que explicam a relação entre o supervisor e a organização: a teoria da agressão deslocada (Harris et al., 2011) e a teoria da aprendizagem social (Bandura, 1977). A teoria da aprendizagem social defende que os comportamentos são aprendidos através da observação dos comportamentos dos outros, ou seja, um indivíduo, neste caso que exerce uma posição de supervisor, através da observação de outros supervisores, adquire conhecimento, comportamentos, competências, estratégias e crenças semelhantes (Bandura, 1977). Logo, os supervisores que observam outros a ter comportamentos abusivos, é provável que também os exerçam (Bandura, 1977). Por outro lado, a teoria da agressão deslocada defende que as pessoas têm tendência para maltratar aqueles que estão numa posição hierárquica inferior, quando foram maltratadas por alguém que se encontra num cargo hierárquico superior; isto ocorre porque ao temerem que as suas atitudes sejam mal interpretadas pelo seu supervisor redirecionam as suas frustrações para os seus subordinados (Marcus-Newhall et al., 2000). Esta teoria tem sido utilizada para justificar os comportamentos abusivos dos líderes que se sentem, de alguma forma, injustiçados (Oliveira, 2017).

Também as perceções de justiça são um antecedente relevante dos comportamentos abusivos do líder (Cao et al., 2023), das quais se destacam a justiça interacional e a procedimental (Oliveira, 2017). A justiça interacional é o modo como os supervisores justificam os motivos pelos quais tomam determinadas decisões e/ou aplicam determinadas

medidas. Esta tem impacto na forma como quem acarreta as decisões as interpreta e concebe a sua perceção de justiça (Rego, 2002). Por seu turno, a justiça procedimental refere-se aos meios que são utilizados para alcançar determinados objetivos; ou seja, não está focada nos resultados de uma ação, mas sim, em estabelecer as regras para proceder às ações (Ferreira et al., 2006). Quando o subordinado tem conhecimento do processo que determina uma ação (justiça interacional) e fará a diferença o modo como o superior a transmite, explica e justifica ao colaborador (justiça procedimental) (Rego, 2002), menor a probabilidade de experienciar situações de supervisão abusiva (Leitão, 2013).

### **3. Relação entre o supervisor e o subordinado**

Existem ainda fatores implícitos na relação e nas perceções entre líder e liderado que podem ser antecedentes da supervisão abusiva (Tepper, 2007). Um dos fatores implícitos está no modo como o supervisor percebe a *performance* de um trabalhador. A *performance* é um constructo comportamental, diretamente relacionada com as características individuais e físicas, que irá definir a ação para alcançar os objetivos propostos (Berliana et al., 2018). A baixa performance do trabalhador ou equipa pode impulsionar comportamentos abusivos, por ser um motivo de frustração para o líder, tal como argumenta a teoria de exclusão moral (Opatow, 1990). De acordo com esta, existem pessoas que possuem características que farão com que sejam respeitadas de acordo com um espectro de justiça e dignidade definido pelo líder, enquanto outras pessoas são excluídas pelo mesmo espectro (Opatow, 1990; Tepper et. al., 2011).

Outro antecedente, está relacionado com a qualidade da relação entre supervisor e trabalhador e a sua similaridade; isto é, quanto mais idêntico for o gosto interpessoal e maior for similaridade entre ambos, melhor será a sua relação e a inclusão da pessoa naquilo que o outro interveniente considera ser o espectro de justiça – pressuposto da teoria da exclusão moral (Zhang & Bednall, 2015). No entanto, os supervisores fazem uma avaliação prévia das consequências dos seus atos e, por isso, são abusivos apenas em alvos estratégicos; ou seja, é nas relações de menor qualidade que existe a maior probabilidade de surgir a supervisão abusiva (Hattab et al., 2022; Pan & Lin, 2016).

### **4. Características dos subordinados**

Como descrito anteriormente, a supervisão abusiva traduz-se na perceção de comportamentos do supervisor como abusivos (Tepper, 2000). São vários os antecedentes que predizem a relação e a perceção da supervisão abusiva por parte do trabalhador. A interpretação das ações, ainda que seja de forma real ou ilusória, advém de determinadas características do trabalhador. Por outras palavras, as características do trabalhador, sobretudo os seus traços de personalidade, irão influenciar a interpretação das ações do supervisor (Zhang & Bednall, 2015).

Este fenómeno é explicado pelo princípio de ativação proposto pela teoria da ativação de traços. Esta defende que um traço é ativado quando uma pessoa passa por uma experiência que ativa o traço de personalidade que já possui (Tett & Gutterman, 2000). Por exemplo, segundo Tett e Gutterman (2000) “o comportamento agressivo é geralmente esperado como uma resposta a estímulos indutores da agressão, as pessoas com alta agressividade mostrarão uma resposta mais rápida ou intensificada ou maior sensibilidade a sinais mais fracos” (p. 398).

No que concerne à supervisão abusiva, os traços negativos são os mais estudados (Tepper, 2007). De um modo geral, as pessoas que são menos estáveis ao nível emocional, que apresentam traços como cinismo, neuroticismo e narcisismo tendencialmente percecionam as ações como mais agressivas e negativas do que na realidade são, pois projetam a culpa nos outros e não em si mesmas; por este motivo, são também pessoas mais sensíveis aos comportamentos daqueles que as rodeiam (Bamberger & Bacharach, 2006; Tepper et al., 2001). Contrariamente, as pessoas que apresentam níveis mais altos de conscienciosidade, sociabilidade, amabilidade e positivismo têm menos tendência para percecionar os acontecimentos como sendo negativos e para culpabilizar os fatores alheios a si; logo, é menos provável que interpretem as atitudes e decisões do seu supervisor como sendo uma supervisão abusiva (Zhang & Bednall, 2015). Em suma, os traços de personalidade terão influência no modo como cada subordinado perceciona o comportamento do supervisor e, como irá agir em resposta a essa perceção (Norman, 1967; Tepper, 2007).

## **5. Características demográficas dos supervisores e dos subordinados**

Por fim, existem vários fundamentos teóricos que sustentam que as características sociodemográficas são potenciais antecedentes da supervisão abusiva (Zhang & Bednall, 2015).

Segundo Whitener et al. (1998), as semelhanças ou diferenças demográficas capazes de serem observadas podem influenciar as relações interpessoais. A semelhança em aspetos demográficos tem efeitos positivos na diminuição de comportamentos abusivos em relações laborais, partindo do pressuposto da atração por similaridade de Byrne (1971) (Duffy & Ferrier, 2003). Para além das características sociodemográficas básicas, existem níveis mais profundos para determinar a similaridade, tais como os valores, atitudes, personalidade, etnia, nacionalidade, educação, estilo de vida, género e antiguidade na organização (Tepper et al., 2001). Relativamente à idade, os trabalhadores mais seniores tendem a ser menos agressivos, enquanto os trabalhadores mais jovens são mais e, conseqüentemente, são mais propensos a criar relações bilaterais com os seus supervisores onde podem ser abusivos e ao mesmo tempo ser alvos de abuso (Zhang & Bednall, 2015). Similarmente, os trabalhadores que estão há mais tempo na organização, são tratados com mais respeito e dignidade do que aqueles que estão há menos tempo. O tempo de trabalho e de relação com o supervisor faz com que os trabalhadores sejam mais tolerantes e os supervisores menos abusivos (Zhang & Bednall, 2015). Em suma, a similaridade está relacionada com a coesão grupal e a integração social, enquanto a dissimilaridade pode originar experiências divergentes entre pessoas da mesma empresa, resultando em problemas de comunicação e conflitos (Duffy & Ferrier, 2003).

### **Consequências da supervisão abusiva**

Embora a investigação mostre uma ligação consistente entre a supervisão abusiva e as consequências negativas para as organizações e os seus membros, a imprensa e os meios de comunicação sugerem que a supervisão abusiva pode ser positiva e motivadora (Yu & Duffy, 2021). Com base na visão funcional e social das emoções e em estudos sobre motivos atribuídos à supervisão abusiva, Yu e Duffy (2021) identificaram esse fenómeno como o ‘efeito chicote’ (*the whiplash effect*) – a ideia de que os trabalhadores podem ter diferentes reações afetivas e comportamentais aos comportamentos abusivos do líder, dependendo das atribuições feitas ao abuso. Ou seja, quando os trabalhadores acreditam que o supervisor abusivo é motivado pelo desejo de causar danos (i.e., a atribuição do motivo do abuso é mais

grave), é provável que o comportamento abusivo do supervisor cause raiva, o que, por sua vez, provoca mais comportamentos desviantes e menos comportamentos de cidadania organizacional (Yu & Duffy, 2021); no entanto, quando os subordinados acreditam que o supervisor abusivo é motivado por desejos de melhorar o desempenho (i.e., a atribuição de motivos ao abuso é focada na promoção de desempenho), então o comportamento abusivo do líder tem maior probabilidade de evocar culpa, o que, por sua vez, provoca menos comportamentos desviantes e mais comportamentos de cidadania organizacional (Yu & Duffy, 2021).

No entanto, a investigação tem consistentemente mostrado que quem adota um estilo de liderança com comportamentos abusivos, torna o dia-a-dia dos seus seguidores numa experiência desagradável (Oh & Farth, 2017; Reed, 2004). Ou seja, tendo a supervisão abusiva influência nos subordinados, haverá por conseguinte consequência negativas (Montano et al., 2023). Segundo Tepper (2007) as consequências da supervisão abusiva podem ser agrupadas por: atitudes relacionadas com o trabalho, comportamentos de resistência, comportamentos anti-sociais e desviantes, consequências no desempenho e bem-estar psicológico e da família.

Os colaboradores que são alvos da supervisão abusiva, tendem a revelar atitudes menos positivas perante a sua organização e na sua vida profissional e pessoal; isto ocorre porque ao viver um clima negativo, tendem a modificar a forma como percecionam a sua organização e têm dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional, podendo até mesmo, vir a sofrer de problemas ao nível da saúde mental (Montano et al., 2023). Mais concretamente, os trabalhadores tendem experienciar menor satisfação com o trabalho, menor desempenho por muitas vezes não conseguirem distanciar o ressentimento e frustração que vivem no trabalho (Aryee et al., 2007; Garrido, 2012).

A adoção de comportamentos moralmente questionáveis por parte da chefia, principalmente aqueles que não vão de encontro ao contrato psicológico entre o colaborador e a organização, poderão levar ao decréscimo da motivação e do envolvimento e até mesmo à adoção de comportamentos contraproducentes como por exemplo, a falha de execução de tarefas, sabotagem, roubo, entre outros. (Hattab et al., 2022; Wei & Si., 2011).

Similarmente, segundo Starrat e Grandy (2010), os comportamentos abusivos do líder poderão resultar num ambiente de cultura antiética e desrespeito entre os colaboradores

e altos níveis de *turnover*. Outras consequências são a insatisfação no trabalho, o descomprometimento organizacional e as reações afetivas negativas (Tepper, 2007).

### **A relação entre a supervisão abusiva e o afeto negativo**

Uma das consequências de uma supervisão abusiva são as reações afetivas experienciadas pelos alvos dos comportamentos abusivos (Tillman et al., 2018; Zhang et al., 2022).

A Teoria dos Eventos Afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996) tem dado um contributo relevante para explicar a relação entre a supervisão abusiva e as reações afetivas. De acordo com a teoria dos eventos afetivos, o ambiente de trabalho cria condições para a ocorrência de micro-eventos que estimulam reações afetivas (positivas e negativas; e.g., raiva ou contentamento) (Junça-Silva et al., 2021). Estas, por seu lado, influenciam atitudes e comportamentos, como por exemplo, os comportamentos contraproducentes (Junça-Silva & Silva, 2023).

Complementarmente, a teoria da avaliação cognitiva (Lazarus, 1966; Lazarus & Folkman, 1984), argumenta que as reações emocionais a um evento são determinadas pela forma como se avalia o evento. Primeiro, através da avaliação primária, as pessoas avaliam a importância do evento para o seu bem-estar (e.g., Lazarus, 1991; Smith & Ellsworth, 1985). Quanto mais relevante for um evento para o bem-estar de um indivíduo, mais intensa será a reação emocional. Em seguida, através da avaliação secundária, as pessoas avaliam os seus recursos e opções para lidar com o evento; quanto mais recursos, menos intensa será a reação emocional ao evento.

O afeto negativo é um conjunto de emoções negativas discretas que surgem em resposta a eventos (Warr et al., 2013), e representa geralmente um estado de angústia e uma variedade de emoções aversivas, como a raiva, a culpa e o medo (Zhang et al., 2022). Níveis de afeto negativo mais elevados estão associados a uma maior intensidade das emoções mencionadas acima, enquanto níveis mais baixos compreendem um estado de calma e serenidade (Watson et al., 1988).

Empiricamente, alguns estudos mostraram a relação entre supervisão abusiva e emoções negativas discretas (ou seja, elevado afeto negativo), como raiva, medo e vergonha (Oh & Farh, 2017). Por exemplo, alguns estudos têm mostrado que a supervisão abusiva

pode interferir nos objetivos pessoais e nas necessidades de segurança, relacionamento e crescimento dos trabalhadores (Tepper, 2007), podendo assim desencadear raiva e medo (Berkowitz & Harmon-Jones, 2004; Oh & Farh, 2017); também pode ameaçar a autoestima dos mesmos e, portanto, levar a sentimentos de vergonha (Reed, 2004) e; pode ainda frustrar as estratégias de coping dos trabalhadores e levar ao sentimento de impotência, medo e angústia (Li et al., 2017).

Embora seja importante estudar as emoções discretas imediatas que surgem em resposta à supervisão abusiva, a natureza sustentada da supervisão abusiva implica que esta pode ter um efeito mais duradouro nos estados afetivos dos trabalhadores. Como as emoções são processos que se desenvolvem ao longo do tempo através de eventos que as criam (Lazarus & Folkman, 1987), é provável que emoções distintas provocadas pela supervisão abusiva permaneçam nas memórias dos trabalhadores e, com o tempo, evoluam para um estado afetivo negativo mais geral (e.g., Lerner & Keltner, 2001; Peng et al., 2014). Além disso, estar continuamente sujeito a abuso psicológico por parte da supervisão pode não só levar a uma acumulação de emoções negativas, mas também privar os trabalhadores de perceber e experienciar eventos que provocam emoções positivas. Na verdade, as vítimas de supervisão abusiva não só tendem a reviver as emoções negativas provocadas pela supervisão abusiva, mas também retêm essas emoções negativas na memória por mais tempo do que a maioria dos outros micro-eventos no trabalho (Peng et al., 2014). Em linha com este raciocínio, a investigação tem evidenciado que os trabalhadores ficam menos satisfeitos com o seu trabalho e com a vida em geral quando expostos repetidamente a um supervisor abusivo (Mackey et al., 2017; Martinko et al., 2013; Zhang et al., 2022). Similarmente, Vogel e Bolino (2020) evidenciaram que a supervisão abusiva pode permanecer na memória da vítima como um pesadelo e prender a vítima num estado depressivo de longo prazo (ou seja, afeto negativo), mesmo quando a relação de supervisão abusiva deixa de existir.

Em suma, a supervisão abusiva tende não só a levar os trabalhadores a sentir emoções negativas, como pode evoluir para estados afetivos negativos mais permanentes (Zhang et al., 2022) e influenciar os comportamentos subsequentes – tal como advogado pela teoria dos eventos afetivos.

## Comportamentos Contraproducentes

Os teóricos da avaliação cognitiva têm identificado um conjunto de estilos de coping necessários para uma regulação afetiva eficaz (Lazarus & Folkman, 1984). Como o afeto negativo pode promover a retaliação dos trabalhadores (Spector & Fox, 2002), é provável que o afeto negativo esteja positivamente relacionado com a resposta de “luta” dos trabalhadores na forma de comportamentos contraproducentes (CWB).

O conceito de comportamento contraproducente surgiu com o estudo de Kaplan em 1975, que ao analisar os comportamentos desviantes, definiu comportamentos contraproducentes como comportamentos que representam um potencial risco para a organização, para os colaboradores e os restantes interessados, como é o caso dos *stakeholders* (Liu & Sun, 2014). Isto é, são comportamentos que violam o espaço e as normas do local de trabalho e são entendidos como comportamentos anti-sociais (Robison & Benneth, 1995).

Spector e Fox (2005) definiram o comportamento contraproducente como “um conjunto de atos que compartilham as características de que são volitivos (em oposição a acidentais ou obrigatórios) e prejudicam ou pretendem prejudicar as organizações e /ou partes interessadas da organização tais como clientes, colegas de trabalho, supervisores (Spector & Fox, 2005).” (p. 407). Alguns dos exemplos de comportamentos contraproducentes são os comportamentos agressivos como roubo, fraude, vandalismo, sabotagem (Harper, 1990), mentir (De Paulo & DePaulo, 1989), espalhar boatos (Skarlicki & Folger, 1997; Fox & Spector, 1999), reter esforços (Kidwell & Benneth, 1993) e absentismo (Johns, 1997).

Spector e Fox (2010) categorizaram os comportamentos contraproducentes em cinco categorias: o abuso, a produção desviante, a sabotagem, o roubo e o afastamento (Liu & Sun 2014). O abuso consiste em comportamentos prejudiciais aos colegas de trabalho dirigidos através de agressões físicas ou verbais (e.g., gritar com um colega; Spector, et al., 2006); por seu turno, a produção desviante é a falha de execução de tarefas de forma correta (e.g., trabalhar mais devagar propositadamente; Hollinger, 1986) e a sabotagem consiste na destruição da propriedade física do empregador (e.g., estragar um computador de propósito; Chen & Spector, 1992). O roubo por parte dos funcionários é considerado uma agressão à organização pois expressa-se em levar, sem autorizações recursos da organização (e.g., levar

canetas ou folhas de papel). A literatura apresenta diversas razões para o roubo (Spector, et al., 2006), entre as quais a insatisfação com o trabalho e a percepção de injustiça (Payne et al., 2004). Por fim, o afastamento diz respeito a comportamentos que reduzem o tempo de trabalho abaixo daquele que é exigido pela organização (e.g., ausências, atrasos ou saídas antecipadas) (Spector, et al., 2006).

No entanto, a tipologia de Robinson e Bennet (1995) é a mais usada; esta propõe duas categorias de comportamentos contraproducentes: interpessoais (CWB-I) e organizacionais (CWB-O) (Bennet & Robison, 2000). Os CWB-O são ações prejudiciais direcionadas à organização (Bennet & Robison, 2000). Os CWB-O referem-se à percepção da (in)justiça organizacional e de falta de suporte aos colaboradores, e por outro lado, pela percepção de atitudes negativas por parte das chefias e dos colegas, inadequação dos objetivos e metas propostos a serem alcançados e o mau clima organizacional (Alias et. al., 2013; Priesemuth et. al., 2013). Os colaboradores que adotam estes comportamentos, geralmente, sentem-se injustiçados, provavelmente são-lhes atribuídas tarefas ou oportunidades inferiores ou desiguais, sentem que têm pouco apoio por parte da organização ou sentem-se com uma autoestima e/ou autoconfiança baixas (Alias et. al., 2013; Priesemuth et. al., 2013). Alguns dos exemplos de CWB-O são: a não aceitação da gestão implementada ou casos mais objetivos como roubar objetos do local de trabalho, sabotagem, falta de brio com o local de trabalho, entre outros (Bennet & Robison, 2000).

Por sua vez, os CWB-I são ações que causam impacto e são prejudiciais para a outras pessoas no local de trabalho (Bennet & Robison, 2000). Os CWB-I podem ser determinados por aspetos como a tomada de consciência, a afetividade negativa, as crenças morais, a inteligência emocional e os aspetos sociodemográficos (Alias et al., 2013; Priesemuth et al., 2013). Atitudes como falar mal, magoar ou gozar com colegas de trabalho, fazer observações étnicas, religiosas ou raciais, agir ou brincar maliciosamente ou restringir colegas de trabalho, são alguns dos exemplos de CWB-I (Bennet & Robison, 2000).

Robinson e Bennet (1995) propuseram ainda que os CWB se dividiam em dois eixos: (1) nível de gravidade: menores versus graves (2) alvo: interpessoais e organizacionais. O cruzamento dos eixos enquadra os comportamentos dos colaboradores em quatro categorias: (1) no desvio de produção (realização de pausas demoradas, realização de trabalho lento, desperdício de recursos ou sair cedo do local de trabalho), (2) desvio de propriedade

(subornos, roubos, sabotagem do equipamento), (3) desvio político (favoritismo, boatos, acusação dos colegas de trabalho, competição não saudável) e (4) bullying (abuso verbal, roubo por parte de colegas de trabalho, colocar em risco os colegas de trabalho). Neste sentido, os CWB quer sejam de nível organizacional ou nível interpessoal, são comportamentos agressivos, de natureza física ou não física, podendo ser dirigidos às outras pessoas ou ao clima organizacional (Robinson & Bennett, 2000).

Mais recentemente, Junça-Silva e Martins (2023) propuseram uma tipologia de CWB para o contexto do trabalho flexível (ou teletrabalho). As autoras sugeriram que os CWB em contexto de teletrabalho se dividem em três dimensões: (1) comportamento abusivo e desviante (e.g., durante o teletrabalho... “disse algo obsceno a um colega/cliente para fazê-lo sentir-se mal”; “fingi deliberadamente não ver certas mensagens para não realizar a tarefa no horário exigido”); (2) comportamento de uso indevido do tempo (e.g., durante o teletrabalho... “respondi a e-mails pessoais.”; “falei ao telefone/conversei com familiares/amigos”); e; (3) comportamentos de abstinência (e.g., durante o teletrabalho... “fingi problemas de software ou internet e não trabalhei.”; “deliberadamente não respondi a mensagens ou atendi chamadas de colegas ou superiores hierárquicos”). Essas dimensões são semelhantes às encontradas em estudos de CWB como os de Spector et al. (2006) ou por Holland et al. (2016). No entanto, diferem na medida em que incluem comportamentos desviantes inerentes ao teletrabalho ou à utilização das tecnologias de informação e comunicação para a realização de trabalho (e.g. “fingir ter problemas com os meios de comunicação social”, “jogar videojogos/jogos de computador ou ver séries/filmes, YouTube).

## **Antecedentes e Consequências da adoção de comportamentos contraproducentes**

Vários autores sugeriram que os CWB ocorrem em resposta a determinados antecedentes, como é o caso, do meio que os envolve, i.e., as condições organizacionais (Spector, 1998). Segundo Spector (1998), as condições organizacionais que desencadeiam CWB, são os chamados *job stressors* - situações que provocam emoções negativas como a raiva e a ansiedade. Spector, Dwyer e Jex (1988) também propuseram que os *job stressors* ocorrem na forma de conflitos interpessoais e Peters e O'Connor (1990) propôs os *job stressors* como constrangimentos organizacionais e ausência de justiça percebida.

Outro antecedente para os CWB é (a falta de) ajustamento entre o colaborador e a organização; de um modo geral, um colaborador procura uma organização com a qual se identifique e que tenha um ambiente organizacional saudável, capaz de responder e manter as suas expectativas pois o contrário, poderá influenciar a adoção de CWB que prejudiquem a organização (Spector et al., 2006).

Existem consequências para a organização do ponto de vista financeiro, podendo estas ser diretas, objetivas e quantificáveis, como o furto e a sabotagem, ou indiretas e subjetivas como é o caso das condutas relacionais (Spector et al., 2006). As consequências, do ponto de vista social, traduzem-se em maiores níveis de stress, decréscimo de eficiência, menor otimização de tempo, baixa performance e níveis altos de rotatividade e turn over (Peterson, 2002).

Em suma, os comportamentos contraproducentes são comportamentos que provocam efeitos infestos para a organização e os seus membros (Fox, Spector & Miles, 2001). Para a organização e os seus stakeholders, os custos são financeiros e reputacionais, para os seus membros, o mais comum é que os custos sejam de natureza física, psicológica e psicossomática pelo impacto afetivo e cognitivo que o ambiente organizacional lhes fornece (Burk and Fiksenbaum, 2008; Griffin and O'leary-Kelly, 2004).

### **A relação entre a supervisão abusiva, o afeto negativo e os comportamentos contraproducentes**

Tendo por base a teoria dos eventos afetivos, os comportamentos abusivos do líder podem estar na origem diversas reações afetivas (Junça-Silva & Silva, 2023). Ainda de acordo com a avaliação cognitiva que o trabalhador faz aos comportamentos abusivos, além das reações afetivas, um vasto conjunto de CWB podem emergir (Liu & Sun, 2014; Zhang et al., 2022).

Como já referido, os teóricos da avaliação cognitiva têm sugerido que o afeto negativo continuado pode promover a retaliação dos trabalhadores (Spector & Fox, 2002); logo, o afeto negativo pode estar positivamente relacionado com a resposta de “luta” dos trabalhadores na forma de CWB. Do ponto de vista dos trabalhadores, o envolvimento em CWB pode ser visto como uma forma adaptativa de lidar com a experiência de supervisão abusiva e de melhorar a influência resultante no aumento do afeto negativo dos trabalhadores

(Zhang et al., 2019). Considerando a perspetiva da troca social (Blau, 1964), os trabalhadores quando percebem uma situação de troca social injusta (através, por exemplo, de experienciarem uma supervisão abusiva diariamente; Oh & Farth, 2017) tentam repor o equilíbrio nas relações de troca social (entre o líder/supervisor e eles) através de CWB – norma da reciprocidade da teoria da troca social (Blau, 1964). Por outras palavras, os trabalhadores envolvem-se em CWB para lidar com a supervisão abusiva e com o consequente aumento de afeto negativo.

Empiricamente, existem vários estudos que sustentam que a adoção de um estilo de liderança abusivo não só promove reações afetivas negativas, mas também influencia positivamente os CWB (Tepper, 2000; Tepper et al., 2004). Por exemplo, Peng et al. (2014) evidenciaram que a raiva era uma reação emocional comum a comportamentos abusivos do líder e, por sua vez, parece estar associada a comportamentos contraproducentes. Peng et al. (2014) mostraram ainda que a vergonha e o medo eram outras reações emocionais comuns, embora estivessem mais ligadas ao aumento das intenções de turnover. Bhattacharjee e Sarkar (2023) mostraram que a supervisão abusiva aumentava o cyberloafing através do aumento do afeto negativo. Similarmente, Zhang et al. (2022) evidenciaram uma relação de mediação significativa entre a supervisão abusiva e os CWB através das reações afetivas. Também, Chu (2014) estudou a relação positiva entre a supervisão abusiva e o comportamento contraproducente no trabalho, mediada pelas emoções tóxicas, acabou por concluir que quanto maior é a supervisão abusiva, maior é a presença das emoções tóxicas e maior é a probabilidade da adoção de CWB. Algumas meta-análises mostraram ainda que o afeto negativo em resposta a comportamentos abusivos está positivamente relacionado ao CWB (Dalal, 2005; Kaplan et al., 2009).

Assim, com base na teoria dos eventos afetivos e nas demonstrações empíricas encontradas, é expectável que a supervisão abusiva se relacione com os CWB através do aumento do afeto negativo.

**Hipótese 1.** Os comportamentos diários abusivos do líder irão influenciar os (a) CWB-I e (b) os CWB-O diários através do afeto negativo diário.

## **Mindfulness**

Além disso, ainda com base na teoria dos eventos afetivos argumentamos ainda que esta relação é moderada por um traço individual importante que influencia a forma como os

trabalhadores avaliam a supervisão abusiva (ou seja, a avaliação cognitiva que fazem a estes eventos), nomeadamente a *mindfulness*.

A *mindfulness* tem origem na filosofia budista, e a sua conceptualização consiste na atenção plena no momento presente, de forma intencional e sem julgar (Kabat-Zinn, 1990). Kabat-Zinn (1994) definiu a *mindfulness* como a capacidade do indivíduo de focar a sua atenção plena, de forma propositada e deliberada, sem qualquer tipo de juízo de valor ou julgamento, ao momento presente e à experienciação de cada momento. Baseado no estudo de Kabat-Zinn (2003), Shapiro, Carlson, Astin e Freedman (2006), propuseram três componentes da *mindfulness*: (1) a intenção, i.e., o compromisso motivacional psicológico que comanda o modo como se presta atenção; (2) a atenção, ou seja, um processo cognitivo que direciona o foco mental; (3) e a atitude que se pode traduzir em qualidade emocional como, por exemplo, ter compaixão. Similarmente, Brown e Ryan (2003) sugeriram que a *mindfulness* incluía a consciência e a atenção plena aos estímulos externos (e.g. sons) e aos estímulos internos (e.g. pensamentos). Ainda, segundo Shapiro e Carlson (2009), a *mindfulness* estimula a atenção do indivíduo, permitindo-o viver o momento pleno, de forma a focar-se nas suas tarefas tendo uma atitude neutra a interferências externas.

Este conceito começou a destacar-se no Ocidente, por volta dos anos 80, no seguimento do estudo desenvolvido por Kabat-Zinn (1982), que introduziu a *mindfulness* em contextos terapêuticos a partir do programa “*Mindfulness Based Stress Reduction*”. Kabat-Zinn (1982) baseou-se na sua experiência com a meditação quando desenvolveu o estudo baseado nas práticas budistas para a medicina comportamental. Foi uma contribuição que permitiu o desenvolvimento de terapias cognitivo-comportamentos focadas na *mindfulness*. A nova tendência tornou-se importante porque ensinava que as sensações e emoções negativas não deviam ser combatidas, mas aceites; e, ao mesmo tempo valorizava as emoções positivas e o desapego aos conteúdos conceituais (Hayes, 1987; Linehan, 1993).

A *mindfulness* é vista como um conjunto de habilidades capazes de serem aprendidas e praticadas com o objetivo de reduzir sintomas prejudiciais e aumentar a saúde e o bem-estar (Baer, et al., 2006). É nesta perspetiva que surge o treino da *mindfulness* baseado em cinco componentes: capacidade de observação, capacidade de descrição, capacidade de atuação consciente, capacidade de aceitação sem julgamento, capacidade de não reatividade (Baer, 2006). O treino de *mindfulness* começou por ser uma ferramenta terapêutica na

intervenção de estados doenças como a ansiedade, depressão entre outros estados clínicos (Goldin & Gross, 2010). Este treino requer a presença de três elementos-chave: atenção concentrada no momento presente, intencionalidade e a ausência de julgamento (Kabat-Zin, 1990; Shapiro et al, 2006). Os pacientes treinavam a atenção plena de modo a aumentar a sua consciência ao momento presente, e passou a ser um tema de interesse para vários contextos, incluindo a psicologia clínica, social e organizacional, a neurociência, medicina, educação e a sociedade em geral (Dane & Bymmel, 2023).

A prática da *mindfulness* faz com que sejam desenvolvidas qualidades que beneficiam o corpo e a mente (Krishnakumar & Robinson, 2015). Por exemplo, desenvolve a resiliência e a confiança, permite que o indivíduo acredite que tudo tem o seu tempo para acontecer, assegura a autosssegurança e a não reatividade ao estimular atitudes ponderadas e serenas perante situações menos positivas (Shapiro, Shwartz, e Bonner, 1998). O treino promove ainda a sabedoria e a compaixão que se traduz no autoconhecimento e no desenvolvimento de empatia em si e pelos outros (Reibel, Greeson, Brainard, e Rosenzweig, 2001).

Apesar do sucesso da *mindfulness* enquanto prática meditativa oriunda da filosofia budista, surgiu outra abordagem ao estudo da *mindfulness* – a abordagem sociocognitiva – que tem sido mais usada na aplicação da *mindfulness* em contexto organizacional (Pirson et al. 2018). Como o presente estudo é focado no contexto de trabalho, é sobre esta perspetiva que nos iremos focar.

O conceito de *mindfulness* sociocognitiva foi introduzido por Langer em 1989. Langer (1989) definiu a *mindfulness* sociocognitiva como um estado de consciência ativo caracterizado pela consciência contínua, atenção aos estímulos e novas informações, como um estado mental flexível no qual se está ativamente presente e sensível ao contexto circundante. A *mindfulness* sociocognitiva permite que os indivíduos construam ativamente novas categorias e distinções (Langer, 1989), que ajudam o indivíduo a estar mais (1) focado no momento presente; (2) sensível ao contexto; e (3) guiado por regras e rotinas (Junça-Silva & Caetano, 2021; Pirson et al., 2018). Estas características levam os indivíduos a estarem mais atentos ao que acontece (tanto positivo, como negativo), tornando-os mais ativos na procura de oportunidades, soluções e alternativas para situações ou eventos stressantes (como a supervisão abusiva) e, ao mesmo tempo, aproveitando os eventos positivos que

acontecem (Helm & Subramaniam, 2019; Lee & Jang, 2021). Em contraste, a *mindlessness* é uma mente rígida em que se adere a uma única perspetiva de distinções ou categorias traçadas no passado e age automaticamente, alheio ao contexto ou perspetiva (Langer, 1989; Pirson et al., 2018). Ou seja, a perspetiva do indivíduo é uma componente essencial para a *mindfulness*.

A *mindfulness* sociocognitiva pode ser alcançada através de treino não baseado em meditação (Fatemi, 2020; Langer, 1989). A *mindfulness* sociocognitiva é um construto diferente, mas relacionada, com a *mindfulness* meditativa. Hart et al. (2013) resumiram várias diferenças entre *mindfulness* meditativa e sociocognitiva, incluindo as suas filosofias, objetivos, o alvo da consciência consciente, o quadro teórico, foco concetual, ferramentas de medição, públicos, ambientes, intervenções usadas para treinar a *mindfulness*, os mecanismos subjacentes às suas intervenções e os resultados das suas intervenções. Existem também fatores comuns entre as duas tradições. Por exemplo, a autorregulação é considerada o mecanismo chave partilhado por ambas as intervenções de *mindfulness* (Hart et al., 2013). Além disso, a *mindfulness* sociocognitiva pode ser considerada como uma subestrutura da *mindfulness* de Kabat-Zinn (Hart et al., 2013), uma vez que a primeira se foca principalmente na qualidade de abertura (observar e agir com consciência) desta última.

De acordo com a perspetiva sociocognitiva, a *mindfulness* começa com um estado mental ativo. Ou seja, ao experienciar a *mindfulness*, o estado mental passivo, reativo e automático evolui para um estado ativo e proativo (Fatemi, 2020). Este estado é caracterizado por perceber coisas novas, explorar novidades e estudar o desconhecido (Langer, 1989). É criativa; isto é, criamos enquanto estamos atentos/conscientes. Por outras palavras, a *mindfulness* desenvolve um estado de espírito criativo que também é adaptado de forma flexível para uma mentalidade orientada para a paz, com características potenciais para uma mudança psicológica fundamental (Fatemi, 2020).

Adicionalmente, a *mindfulness* promove a consciência do contexto situacional. À medida que a *mindfulness* se expande, a pessoa fica mais recetiva ao contexto. O passado não sobredetermina o presente e as regras podem ser orientadoras, mas não paralisantes. A *mindfulness* ativa a conexão experiencial e fenomenológica com o momento presente e, como tal, defende um estado de espírito flexível e aberto para explorar o fluxo do momento e as suas múltiplas possibilidades. Este é o ingrediente vital da *mindfulness* sociocognitiva

que gera uma sensação genuína de presença. A presença implica uma preparação mental, cognitiva, emocional, comportamental e existencial geral para examinar e se envolver no presente. Neste sentido, a *mindfulness* sociocognitiva não é apenas uma questão de cognição, mas é uma mudança ontológica onde se pode experienciar a transformação radical da consciência (Fatemi, 2020).

## **Os benefícios da mindfulness**

Para além do estudo de Kabat-Zinn em 1982, outros estudos destacaram os benefícios da *mindfulness* (Kabat-Zinn et al., 1992). Por exemplo, Kabat-Zinn et al. (1992) destacaram a diminuição da ansiedade. Também Davidson (2003) associou o aumento da imunidade com a prática de *mindfulness* e o estudo de Brown e Ryan (2003) destacou o aumento do bem-estar. A *mindfulness* é importante pois pode libertar os indivíduos de pensamentos, hábitos e comportamentos pouco saudáveis (Ryan & Deci, 2003). Os estudos revelaram ainda uma relação positiva entre a *mindfulness* e o bem-estar físico, psicológico, a satisfação com a vida e a diminuição da depressão, ansiedade e *stress* (Dane & Brummel, 2013). Dane e Brummel (2013) defenderam que a *mindfulness* é uma ferramenta eficaz e de baixo custo e, por isso, fácil de ser implementada nas organizações; os autores mostraram que os trabalhadores que praticavam *mindfulness* apresentavam uma maior capacidade de resolução de problemas, eram mais eficientes e mais comprometidos com o seu trabalho (Dane & Brummel, 2013).

Segundo Hunter e McCormick (2008), os indivíduos que praticam *mindfulness* são mais conscientes do trabalho, aceitam melhor as condições estabelecidas, definem metas profissionais mais adaptadas à sua realidade, são mais altruístas, mais despreocupados com a obtenção de bens-materiais, capazes de cooperar com clareza em situações de trabalho stressantes, encaram as dificuldades do seu trabalho como um desafio, criam relações laborais mais positivas e são mais flexíveis ao ambientes que as rodeia, conseguem distanciar a sua vida profissional e pessoal com mais facilidade e, no fundo, têm a capacidade de desfrutar daquilo que é a sua jornada de trabalho.

Em suma, a *mindfulness* apresenta benefícios ao nível de bem-estar (Brown, & Ryan, 2003), desempenho (Good et al., 2015), equilíbrio emocional, satisfação no trabalho (Hülshager et al., 2013), atenção, memória (Mrazek et al., 2013), diminuição da perceção negativa e aumento da positiva (Kiken & Shook, 2012), e desenvolvimento do trabalhador

face a situações negativas como os comportamentos abusivos do líder (Long & Christian, 2015).

## **O papel moderador da mindfulness**

De acordo com a teoria dos eventos afetivos, determinados traços ou disposições individuais moderam a relação entre os micro-eventos e as reações afetivas aos mesmos (Weiss & Cropanzano, 1996). Ou seja, a forma como as pessoas pensam ou interpretam os micro-eventos influencia a reação afetiva experienciada (Junça-Silva, 2023). Esta ideia é também suportada pelos teóricos da avaliação cognitiva que sugerem que a avaliação cognitiva feita aos eventos (primária e secundária) molda a forma como reagem afetivamente aos mesmos (Lazarus, 1999). Assim, é provável que a *mindfulness* – enquanto traço individual – modere a relação entre supervisão abusiva, afeto negativo e, em resultado, os CWB.

Quando os indivíduos experienciam micro-eventos negativos, como é o caso da supervisão abusiva, é provável que sintam um conjunto de emoções negativas em resposta ao evento (i.e., afeto negativo). No entanto, a *mindfulness* poderá influenciar a reação afetiva tornando-a menos intensa ou neutra (Hafenbrock, 2017). A *mindfulness* influencia dois fatores relevantes para o presente: a consciência e a aceitação sem julgamentos; logo, quando um indivíduo com maiores níveis de *mindfulness* está focado no momento presente e não em eventos passados, essa mudança de foco temporal influencia a forma como se reage aos que acontece, reduzindo a intensidade do afeto negativo (Hafenbrock, 2017).

Alguns estudos mostraram que a *mindfulness* influencia o modo como as pessoas reagem aos micro-eventos negativos (e.g., Junça-Silva, 2023). Por exemplo, perante micro-eventos positivos ou negativos, as pessoas tendem a reagir mais favoravelmente quando têm níveis mais elevados de *mindfulness*, pois conseguem fazer uma avaliação cognitiva positiva do que lhes acontece, levando-os a reagir mais neutra ou positivamente, e lidar de forma adequada com as situações (Junça Silva et al., 2021).

Assim, com base na teoria dos eventos afetivos e na da avaliação cognitiva, hipotetizou-se o seguinte:

**Hipótese 2.** A *mindfulness* irá moderar a relação entre os comportamentos diários abusivos do líder e o afeto negativo diário.

De acordo com Langer (2009), um estado de mindfulness permite que os indivíduos sintam plenamente a sua própria existência, com uma consciência marcada pela ausência de negligência, permitindo ao indivíduo evitar reações automáticas aos micro-eventos que expweriencia, sejam estes novos, inesperados ou stressantes (Langer, 2009). Estar atento consiste em perceber ativamente os micro-eventos diários e identificar novas possibilidades de agir, mesmo diante de situações previamente experienciadas. A mindfulness permite a procura de novas informações e experiências e aumenta a sensibilidade da pessoa para perceber o contexto dos micro-eventos à medida que eles se desenrolam, diminuindo reações adversas ou desviantes como os CWB. Assim, com base nas evidencias empíricas, espera-se que:

**Hipótese 3a.** A mindfulness irá moderar a relação indireta entre os comportamentos diários abusivos do líder e os CWB-I através do afeto negativo diário, de tal forma que a relação será mais fraca quando os indivíduos apresentam níveis mais altos de mindfulness (versus níveis mais baixos mindfulness) (ver Figura 1).

**Hipótese 3b.** A mindfulness irá moderar a relação indireta entre os comportamentos diários abusivos do líder e os CWB-O através do afeto negativo diário, de tal forma que a relação será mais fraca quando os indivíduos apresentam níveis mais altos de mindfulness (versus níveis mais baixos mindfulness) (ver Figura 1).

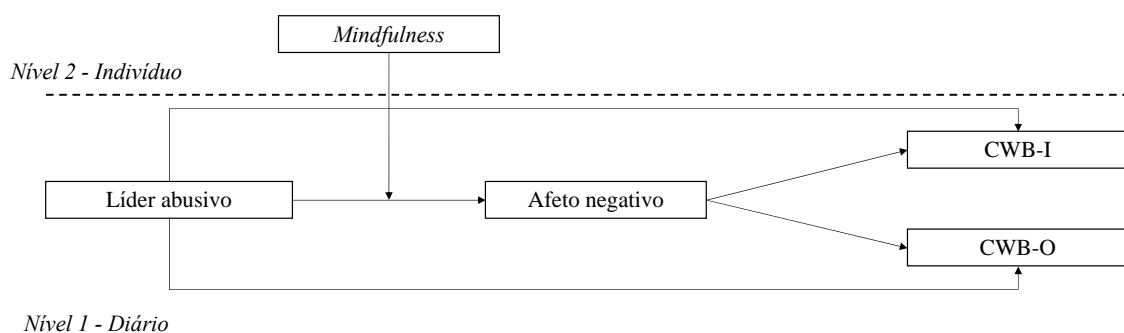


Figura 1- Modelo Multinível de mediação moderada

## Capítulo II- Método

### Participantes e Procedimento

Este estudo usou uma abordagem multinível que incluiu um questionário geral e um questionário diário respondido ao longo de cinco dias de trabalho consecutivos (de Segunda-feira a Sexta-feira durante uma semana). Ambos os questionários foram elaborados em português através de um processo de tradução e retro tradução e foram respondidos online como forma de registar a data e a hora em que os participantes responderam.

Foi utilizada uma amostragem não probabilística por conveniência uma vez que se solicitou a participação de trabalhadores adultos que faziam parte da rede profissional da investigadora. No total, solicitou-se a participação de 260 adultos portugueses trabalhadores, através da rede profissional *Linkedin*. Nesta fase, 206 responderam ao questionário geral (taxa de resposta: 79.2%), 194 responderam pelo menos a um questionário diário (taxa de resposta 74.6%) e 176 responderam a todos os questionários diários (taxa de resposta: 67.7%, ocasiões de medição=880). O tamanho da amostra foi considerado adequado porque, como sugerido por Mass e Hox (2005), quando o objetivo é realizar interações entre níveis (ou seja, moderadores *cross-level*), as variáveis do nível 2 (ou seja, *mindfulness*) devem exceder, pelo menos, 30 respondentes numa estrutura multinível para resultar numa estimativa precisa dos erros padrão. Assim, a amostra de 176 participantes considerou-se ter poder e precisão satisfatória, pois superou os requisitos mínimos da amostra propostos por Mass e Hox (2005).

No geral, 33.4% eram do sexo feminino, 42.2% tinham o ensino secundário completo e 57.8% tinham, pelo menos, a licenciatura. Os participantes tinham, em média, 34.33 anos ( $DP=12.49$ ) e a sua média de tempo de serviço na organização era 12.43 anos ( $DP=11.95$ ). Relataram trabalhar, em média, 34.52 horas por semana ( $DP=14.67$ ) e atuavam em diversos setores, incluindo recursos humanos (58%), administração geral (29%) e finanças (13%).

### Instrumentos de medida

**Questionário Geral:** Foi utilizado o questionário geral para a recolher de dados socio-demográfico (i.e sexo, idade, área de trabalho e nível educacional) e a variável interpessoal- mindfulness. Este questionário foi aplicado uma só vez, uma semana antes dos questionários diários. A mindfulness foi medida através da *Langer Mindfulness Scale* (Pirson

et al., 2018). Esta incluiu 14 itens que avaliavam a procura por novidades (e.g., “Gosto de investigar as coisas.”), a produção de novidades (e.g., “Faço muitas contribuições novas.”) e o engagement (e.g., “Raramente estou consciente das mudanças”). Os participantes respondiam em uma escala de cinco pontos (1= *discordo totalmente*; 5 = *concordo totalmente*) ( $\alpha = 0.86$ ,  $\omega = 0.87$ ).

**Questionário diário:** Seguiu-se o procedimento recomendado para estudos diários (e.g., Ohly et al., 2010). Assim, para reforçar o caráter diário do estudo, todos os itens incluíram a palavra “hoje” e tinham o pretérito perfeito. Para melhorar a confiabilidade e diminuir a taxa de mortalidade dos participantes, utilizaram-se escalas curtas. Finalmente, também se testou a confiabilidade específica do nível (i.e., intra-individual  $\omega$ ) como sugerido por Geldhof e colegas (2014). Os questionários diários incluíram medidas diárias de supervisão abusiva, afeto negativo e CWB.

**Supervisão abusiva:** Para medir a supervisão abusiva usou-se a escala de oito itens de Tepper (2000). Os participantes foram solicitados a avaliar os itens numa escala do tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (*nunca*) a 5 (*sempre*). Exemplos de itens foram: “Hoje, o meu superior diz que meus pensamentos ou sentimentos são estúpidos” e “Hoje, o meu superior culpou-me para evitar constrangimento” ( $\omega=0.92$ ).

**Afeto Negativo:** Utilizaram-se oito itens do Multi-Affect Indicator (Warr et al., 2013) para avaliar o afeto negativo diário (e.g., “tristeza”). Os participantes responderam numa escala de Likert de cinco pontos (1-*nunca*; 5- *sempre*) ( $\omega=0.92$ ).

**CWB:** Para medir os CWB, usou-se a escala de CWB no trabalho (Bennett & Robinson, 2000). Incluiu seis itens que avaliaram o CWB-I ( $\omega= 0.90$ , “hoje, brinquei com alguém no trabalho”) e o CWB-O ( $\omega=0.93$ , “hoje, trouxe algo do trabalho sem permissão.”). As respostas foram dadas numa escala de Likert de cinco pontos (1 – *nunca*; 5 – *sempre*).

**Variáveis de controlo:** Utilizou-se o dia da recolha de dados (de Segunda-feira a Sexta-feira - variável intrapessoal), porque devido à natureza diária dos dados, poderia influenciar a variável critério (e.g., Hox & Boeije, 2005).

## Análise de dados

Para realizar as análises fatoriais usou-se o software JASP e para testar o modelo de mediação moderada multinível recorreu-se ao SPSS e à macro MIMed (Rockwood, 2017). Esta macro é útil para testar mediações moderadas: (1) outros estudos evidenciaram resultados fiáveis (e.g., Rockwood, 2017); (2) parece obter resultados semelhantes a outros softwares estatísticos (e.g., *Mplus*); e (3) porque é particularmente relevante para testar modelos de mediação moderada como é o caso do modelo do presente estudo (Rockwood, 2017).

Como o estudo tinha uma estrutura de dados multinível, ou seja, dias agrupados por indivíduos, primeiro estimou-se o coeficiente de correlação intra-classe (ICC) para os comportamentos diários abusivos do líder, o afeto negativo, e os CWB (I e O) (Hox, 2010). Os resultados indicaram que uma proporção significativa da variação (os valores de ICC foram 0.65, 0.55, 0.58 e 0.23, respetivamente) foi atribuída a flutuações intrapessoais. Além disso, como todos os ICCs foram superiores a 0.05, assumiu-se que os dados tinham uma estrutura multinível (dias agrupados por indivíduos); portanto, seguiu-se uma abordagem de análise de dados multinível (Marcoulides & Schumacker, 2009).

## Resultados

### Estatística descritiva

A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas e as correlações de ordem zero e centradas no indivíduo.

**Tabela 1**

*Médias, desvios padrão e correlações de ordem zero e centradas na pessoa*

Variáveis	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Líder abusivo	1.31	0.76	(0.95)	0.36**	0.29**	0.06	-	-0.10	-
2. Afeto negativo	2.13	0.92	0.23*	(0.85)	0.48**	0.24**	-	-0.05	-
3. CWB-I	1.20	0.53	0.15*	0.15*	(0.79)	0.28**	-	-0.00	-
4. CWB-O	2.00	0.89	-0.02	0.08	0.42**	(0.71)	-	0.00	-
5. Mindfulness	3.68	0.64	0.02	-0.25**	-0.24*	-0.33**	(0.87)	-0.31**	-
6. Tempo/dias	-	-	0.23*	-0.21*	0.07	0.00	-0.31**	-	-

7. Sexo	-	-	0.14	0.17*	-0.00	-0.17*	0.18*	0.22*	-
8. Idade	32.36	10.54	-0.37**	-0.17*	-0.27*	-0.42**	0.35**	-0.08	-

*Nota.* Correlações de ordem zero são apresentadas abaixo da diagonal ( $N = 39$ ). As correlações centradas na pessoa são apresentadas acima da diagonal ( $N = 195$ ). Não se calculou a correlação entre a mindfulness e as variáveis de nível intra-individual pois apenas se recolheu dados cross-sectional na mindfulness.

$p < 0.05$ . \*\* $p < 0.01$ . \*\*\* $p < 0.001$ .

Sexo: 1 – feminino; 2 – masculino.

## **Análises fatoriais confirmatórias**

Foram testados quatro modelos de análise fatorial confirmatória (AFC) no software JASP. A Tabela 2 apresenta as estatísticas de ajustamento dos modelos. O primeiro modelo de medição (M1) foi o modelo hipotético e incluiu os seguintes cinco fatores latentes: comportamentos diários abusivos do líder, o afeto negativo, os CWB (I e O) e a mindfulness. Os três modelos de AFC alternativos testados foram: (1) um modelo alternativo compreendia quatro fatores latentes nos quais as duas dimensões de CWB foram carregadas em um único fator (M2), (2) outro modelo de dois fatores no qual o afeto negativo e os comportamentos abusivos do líder foram carregados em um fator (M3) e (3) um modelo com apenas um fator latente (M4), ou seja, todas as variáveis foram alocadas em um único fator. Dessa forma, avaliou-se o ajustamento do modelo para cada uma desses AFC. Para testar a qualidade dos mesmos analisou-se a raiz quadrada média do erro de aproximação (RMSEA), o índice de ajuste comparativo (CFI), o índice de Tucker-Lewis (TLI) e a raiz quadrada média residual padronizada (SRMR). Como Schreiber et al. (2006) descreveram, um modelo apresenta um bom ajustamento quando os valores de CFI e TLI são maiores que 0.90; e quando os valores de RMSEA e SRMR estão abaixo de 0.08. Seguindo esses critérios, o modelo proposto (M1) teve um ajustamento adequado aos dados. Além disso, comparou-se todos os modelos com o que propusemos (M1) através do teste da diferença do  $\chi^2$ . Este indicou que o modelo hipotético apresentou o melhor ajustamento aos dados (ver Tabela 2).

### **Tabela 2**

*Estatísticas de Ajustamento para os Modelos com base em Análises Fatoriais Confirmatórias que representam uma estrutura de dados agregada em indivíduos (N<sub>indivíduos</sub> = 39; N<sub>observações</sub> = 195).*

Modelo		$\chi^2$ (df)	RMSEA	CFI	TLI	SRMR	Comparison	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	P
M1	<i>5 fatores latentes</i>	<i>102.108 (48)</i>	<i>0.08</i>	<i>0.93</i>	<i>0.90</i>	<i>0.07</i>	-	-	-	-
M2	4 fatores latentes	151.262 (51)	0.12	0.86	0.83	0.09	M2-M1	49.154	3	<0.001
M3	3 fatores latentes	295.109 (53)	0.17	0.68	0.60	0.14	M3-M1	193.001	5	<0.001
M4	1 fator latente	435.364 (54)	0.22	0.49	0.38	0.13	M4-M1	333.256	6	<0.001

*Nota.* RMSEA: root mean square error of approximation; CFI: comparative fit index; TLI: Tucker–Lewis’s index; SRMR: standardized root mean square residual.

Modelo com melhor ajustamento em itálico.

M1: Comportamentos de liderança abusiva, o afeto negativo, os CWB’s e a mindfulness foram colocados em cinco fatores latentes.

M2: As duas dimensões de CWB’s foram colocadas em único fator mais os comportamentos de liderança abusiva, o afeto negativo, e a mindfulness em três fatores latentes separados.

M3: As duas dimensões de CWB’s foram colocadas em único fator, o afeto negativo e os comportamentos de liderança abusiva foram colocados em outro fator latente mais a mindfulness em outro fator latente.

M4: Todas as variáveis (comportamentos de liderança abusiva, afeto negativo, CWB’s e a mindfulness) foram colocadas em um único fator latente.

## Teste de hipóteses

Conforme sugerido por Griep et al. (2021) testou-se qual modelo que melhor se ajustava aos dados. Como tal, analisou-se o critério de informação bayesiano (BIC) – que é o equilíbrio entre o número de parâmetros (ou seja, a complexidade do modelo) e o ajustamento do modelo aos dados. Comparou-se o BIC e os valores de BIC ajustados ao tamanho da amostra entre o modelo de mediação multinível 1-1-1 e o modelo multinível de mediação moderada. Os resultados mostraram que os modelo multinível de mediação moderada foram aqueles que apresentaram o menor valor de BIC; e, como tal, o que

demonstraram ter o melhor ajustamento aos dados ( $BIC_{CWB-I} = 375.053$ ; BIC ajustado ao tamanho da amostra = 379.053;  $BIC_{CWB-O} = 440.047$ ; BIC ajustado ao tamanho da amostra = 444.047) quando comparados aos modelos de mediação multinível ( $BIC_{CWB-I} = 476.184$ ; BIC ajustado ao tamanho da amostra = 480.184;  $BIC_{CWB-O} = 616.818$ ; BIC ajustado ao tamanho da amostra = 620.818). A Figura 2 apresenta os coeficientes inerentes às relações testadas pelo modelo.

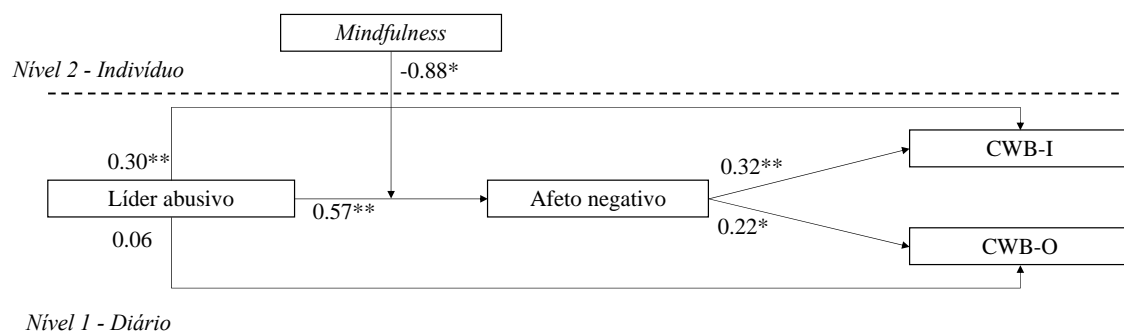


Figura 2- Resultados do modelo multinível de mediação moderada

Como hipotetizado, os resultados mostraram um efeito indireto estatisticamente significativo dos comportamentos diários abusivos do líder nos CWB-I diários através do afeto negativo diário ( $\gamma = 0.18$ ,  $p < 0.001$ , 95% CI = [0.09, 0.30]). Após a entrada do afeto negativo na equação, o efeito direto dos comportamentos diários abusivos do líder nos CWB-I diários manteve-se significativo ( $\gamma = 0.30$ ,  $p < 0.001$ ), revelando uma mediação parcial. Assim, a hipótese 1a recebeu suporte dos dados.

Face à hipótese 1b, os resultados mostraram um efeito indireto estatisticamente significativo dos comportamentos diários abusivos do líder nos CWB-O diários através do afeto negativo diário ( $\gamma = 0.13$ ,  $p < 0.05$ , 95% CI = [0.01, 0.27]). Após a entrada do afeto negativo na equação, o efeito direto dos comportamentos diários abusivos do líder nos CWB-O diários deixou de ser significativo ( $\gamma = 0.06$ ,  $p > 0.05$ ), revelando uma mediação total. Assim, a hipótese 1b também recebeu suporte dos dados.

Os resultados também apresentaram suporte para a hipótese 2. Estes mostraram um efeito de interação significativo entre os comportamentos diários abusivos do líder e a mindfulness ( $\gamma = -0.88$ ,  $p < 0.05$ , 95% CI = [-1.71, -0.03]). Como mostra a Figura 3, a relação entre os comportamentos diários abusivos do líder e o afeto negativo diário tornou-se mais

fraca para indivíduos com níveis mais elevados de mindfulness (versus níveis mais baixos de mindfulness). Ou seja, o afeto negativo diário depende mais dos comportamentos diários abusivos do líder quando os indivíduos apresentam níveis mais baixos no seu traço de mindfulness.

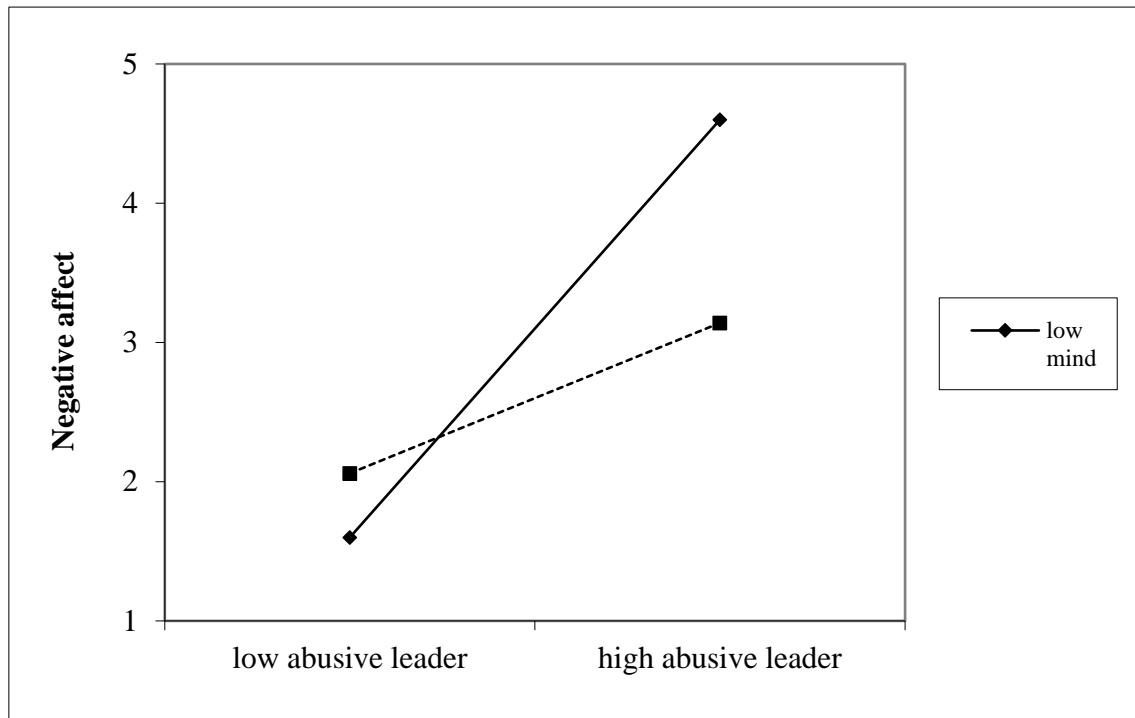


Figura 3- Interação entre os comportamentos abusivos do líder e a mindfulness

A hipótese 3a também foi suportada pelos dados porque os resultados evidenciaram a existência de uma moderação significativa da mediação dos comportamentos abusivos diários do líder face aos CWB-I diários através do afeto negativo diário ( $\gamma = -0.28$ , IC 95% =  $[-0.61, -0.01]$ ). Ao observar os declives simples, como sugerido por Dawson e Richter (2006), podemos concluir que a relação indireta tornou-se mais fraca quando os indivíduos apresentaram níveis mais altos de mindfulness ( $\gamma = 0.54$ ,  $p < 0.01$ ) quando comparados com aqueles que apresentaram níveis mais baixos de mindfulness ( $\gamma = 1.50$ ,  $p < 0.001$ ). Logo, a hipótese 3a foi suportada pelos dados.

No que diz respeito à hipótese 3b, os resultados mostraram um efeito de moderação não significativo da mediação dos comportamentos abusivos diários do líder face aos CWB-

O diários através do afeto negativo diário ( $\gamma = 8.02$ , IC 95% = [-0.38, 19.82]). Logo, a hipótese 3b não foi suportada pelos dados.

## Capítulo III- Discussão

O presente estudo usa a teoria dos eventos afetivos para sustentar a hipótese de que a supervisão abusiva influencia os CWB-I e CWB-O através do aumento do afeto negativo. Ainda com base na teoria, este estudo testa o papel moderador da mindfulness nestas relações.

Os resultados mostram que a liderança abusiva faz os colaboradores experienciarem afeto negativo e, este por conseguinte, aumenta a propensão para os CWB-O e CWB-I. No entanto, a mindfulness parece moderar a relação indireta entre a liderança abusiva e os CWB-I, de tal forma, que a relação torna-se mais fraca para indivíduos com níveis mais altos de mindfulness (versus mais baixos). Contudo, a mindfulness não modera a relação indireta entre a liderança abusiva e os CWB-O.

### Implicações teóricas

Os comportamentos abusivos adotados pelo líder parecem afetar negativamente os seus subordinados levando-os a experienciar afeto negativo (Schmidt, 2008). Os estudos de Tepper (2000) e Liu e Sun (2014) defendem que o estilo de liderança está ligado à tomada de comportamentos por parte dos subordinados em resposta, ou seja, se o estilo de liderança for negativo, os comportamentos em resposta também o serão. Assim, não é surpreendente que a supervisão abusiva tenha consequências negativas, como a adoção de comportamentos contraproducentes (Schyns & Schilling, 2013; Zhang & Liao, 2015; Tepper, 2000).

Os resultados da primeira hipótese vão de encontro ao que a literatura teórica e empírica tem sugerido; ou seja, a supervisão abusiva influencia os CWB-I e os CWB-O através do afeto negativo diário. Por outras palavras, quando os subordinados experienciam comportamentos abusivos do líder, sentem emoções negativas e tendem a adotar comportamentos contraproducentes, quer CWB-I, como CWB-O. Do ponto de vista teórico, a teoria dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996) suporta estes resultados pois

argumenta que o ambiente de trabalho promove condições para a ocorrência de diversos micro-eventos afetivos, como comportamentos abusivos do líder. Este tipo de micro-eventos cria reações afetivas que influenciam os comportamentos dos trabalhadores, neste caso, os CWB (Junça-Silva & Silva, 2023). O surgimento dos CWB, pode dever-se à necessidade de reivindicação que o trabalhador sente face à quebra do contrato psicológico experienciada pelos comportamentos abusivos do supervisor (Hoobler & Brass, 2006). Como tal, ao experienciarem um desequilíbrio na balança da troca social (entre o que dão e o que recebem da organização; Cropanzano et al., 2017), os indivíduos tentam repor o equilíbrio através de comportamentos contraproducentes (e.g., trabalhar mais lentamente, chegar atrasado, ou falar mal para alguém no trabalho (Junça-Silva & Silva, 2023). Assim, os CWB são uma resposta percebida como necessária para a reposição do equilíbrio da troca social entre trabalhador e organização.

Existe evidência empírica que mostra que os subordinados mais expostos a situações negativas, como a supervisão abusiva, sentem níveis mais elevados de afeto negativo e sentem-se mais propensos a ter comportamentos desviantes (Zhang et al., 2022; Schyns & Schilling, 2013; Zhang & Liao, 2015; Tepper, 2000). Por exemplo, Tillman et al. (2018) mostraram que a supervisão abusiva estava associada a diferentes reações afetivas negativas dos subordinados e, por conseguinte, diminuía o seu comprometimento organizacional. Em suma, a adoção de CWB tende a ocorrer face à experiência da supervisão abusiva e das consequentes reações afetivas negativas.

Não obstante, a mindfulness modera a relação indireta entre a supervisão abusiva e os CWB-I através do afeto negativo. Os resultados mostram que a mindfulness é moderadora da relação entre os comportamentos abusivos do líder e os CWB-I através do afeto negativo diário, isto é, os indivíduos que apresentam níveis mais altos de mindfulness, lidam melhor com os comportamentos abusivos do líder, pois experienciam menos afeto negativo diário, levando-os assim a não adotar CWB-I. Ou seja, a mindfulness enfraquece as respostas comportamentais contraproducentes face aos comportamentos abusivos do líder. Por outras palavras, indivíduos mais atentos, aceitantes da realidade e com capacidade para observar sem julgar (Brown & Ryan, 2003; Shapiro, Schwartz & Bonner, 1998), tendem a reagir mais neutralmente aos abusos do líder e, como tal, não se envolvem tão frequentemente em CWB-I. Segundo Brown e Ryan (2003), a prática de mindfulness é um processo positivo na medida em que desenvolve nos indivíduos a capacidade de aceitação dos acontecimentos do dia-a-

dia, aceitação e regulação das suas emoções. A mindfulness cultiva ações como a observação sem julgamento, a aceitação e a consciência no momento presente, imparcial ao que se passou anteriormente ou com aquilo que ainda irá acontecer (Brown & Ryan, 2003; Hafenbrack, 2017); logo, indivíduos mindful têm maior capacidade de regulação emocional, o que irá neutralizar o modo como interpretam os comportamentos do líder e reagir afetivamente. Assim, indivíduos com níveis mais altos de mindfulness tendem mais facilmente a aceitar o que acontece a desenvolver estratégias que lhes permitam recuperar desses micro-eventos negativos.

Alguns estudos mostraram que a mindfulness permite aos trabalhadores ter atitudes positivas, mesmo quando experienciam eventos negativos e afeto negativo diário (e.g., Junça Silva, et al., 2021). Por exemplo, Long e Christian (2015) mostraram que o indivíduo que pratique mindfulness continua a perceber os eventos que criam afeto negativo, porém, terão maior probabilidade em agir de forma apropriada. Similarmente, Hafenbrack (2017) mostrou que a mindfulness era uma condição que atenuava o impacto de eventos stressantes nos comportamentos contraproducentes.

Em suma, a mindfulness modera a relação entre os comportamentos abusivos dos líderes, o afeto negativo e os CWB-I, de tal forma que os trabalhadores que revelam níveis mais altos de mindfulness, têm melhor capacidade de lidar com os comportamentos abusivos do líder.

Contudo, a mindfulness não modera a relação indireta entre comportamentos abusivos do líder e os CWB-O através do afeto negativo. Muitas vezes, as respostas aos comportamentos abusivos por parte do líder são estratégias de “luta” ou de “fuga”, consideradas na categoria de CWB-O (Zhang et al., 2022). Este tipo de comportamentos abrange comportamentos prejudiciais à organização como um todo (e.g. abuso de recursos de trabalho, sabotagem, roubo) (Bennett & Robinson, 2000). Ou seja, são comportamentos manifestamente mais graves e, de acordo com a AET, guiados pelo julgamento (i.e., premeditados), em vez de serem guiados pelo afeto (i.e., impulsivos, como a maioria dos CWB-I; e.g., gritar ou falar mal com alguém). Apesar de ambos os tipos de CWB serem formas de desvio comportamental, a forma como ocorrem pode ter diferentes condicionantes (Zhang & Liao, 2015).

Assim, enquanto os CWB-I tendem a ser respostas guiadas pelo afeto (neste caso negativo) e, como tal, denominam-se comportamentos impulsivos de resposta a eventos momentâneos, os CWB-O carecem de algum julgamento cognitivo para os originar. Desta forma, sendo a mindfulness uma estratégia socio-cognitiva focada no momento presente (Pirson et al., 2018) e guiada pela ausência de julgamento e total aceitação da realidade (Brown & Ryan, 2003), é provável que seja uma estratégia capaz de atuar sobre comportamentos impulsivos, não pensados, diminuindo a sua frequência em resposta a eventos stressantes (como os abusos do líder). Pelo contrário, pode não ter força suficiente para condicionar ações planeadas e julgadas premeditadamente (e.g., trabalhar mais lentamente) em respostas a micro-eventos stressantes, como a supervisão abusiva.

Em suma, os comportamentos abusivos do líder são micro-eventos afetivos que criam reações afetivas negativas nos trabalhadores e, aumentam a propensão para o envolvimento em CWB-I e CWB-O. A mindfulness modera a relação indireta anterior face aos CWB-I, mas não face aos CWB-O. Assim, indivíduos com níveis mais altos de mindfulness experienciam menos afeto negativo em resposta aos comportamentos abusivos do líder e, como tal, tendem a ter menos CWB-I.

## **Limitações e Sugestões para Investigação Futura**

O presente estudo apresenta algumas limitações. Primeiro, a amostra é de pequena dimensão.

A segunda limitação recai sobre a recolha de dados; apesar de ter sido utilizado um questionário diário aplicado ao longo de uma semana, foi apenas recolhido uma vez por dia, o que pode não ser representativo da experiência diária do trabalhador. Para estudos futuros, deveria ser utilizada uma amostra maior e recorrer a uma recolha de dados mais prolongada no tempo (e.g. duas semanas) e bi-diária. Terceiro, o uso de medidas de autorrelato representa uma limitação, pois pode conduzir a que os inquiridos respondam da forma que consideram mais “correta” e não de acordo com a sua verdadeira vivência – desejabilidade social.

Para além disso, as medidas de autorrelato frequentemente conduzem ao enviesamento do método comum.

No entanto, algumas medidas foram tomadas para averiguar a presença do enviesamento do método comum, como as análises fatoriais confirmatórias ou a análise da confiabilidade dos instrumentos. Os resultados mostram que a presença do enviesamento do método comum é insignificante.

Estudos futuros devem, além de aumentar a amostra ou recolher dados ao longo de mais tempo, analisar outras variáveis como os comportamentos abusivos de colegas. Também é pertinente testar o papel de outras estratégias cognitivas, como a auto-liderança, enquanto moderadoras da relação indireta entre comportamentos abusivos e CWB.

## **Implicações Práticas**

Os resultados realçam a saliência das consequências da supervisão abusiva para a vida afetiva dos colaboradores e para os seus comportamentos. Ou seja, a supervisão abusiva tem impacto na (des)promoção de ambientes de trabalho saudáveis. As ações tomadas em prol do bem-estar laboral (e.g., ações de prevenção de comportamentos abusivos), e da supervisão abusiva (e.g., formação, seminários de tomada de consciência), é um passo para eliminar ou reduzir problemas associados ao estilo de liderança negativo e os comportamentos contraproducentes.

Deste modo, é positivo que as organizações apoiem formações focadas na mindfulness para o desenvolvimento de estratégias individuais que permitam aos colaboradores reagirem mais eficazmente aos potenciais abusos do líder.

## **Conclusão**

A liderança é um processo de influência entre o supervisor e os seus subordinados, quando o estilo de liderança é negativo, irá ter repercussões negativas nos colaboradores.

Quando existe a perceção da supervisão abusiva, tem impacto negativo nos subordinados, levando-os a adotar comportamentos contraproducentes, quer ao nível interpessoal como organizacional.

Perante os desafios do mundo organizacional e das relações laborais, a mindfulness destaca-se como um moderador eficaz na relação entre os comportamentos abusivos, o afeto negativo e os CWB-I.

É necessário sublinhar que a mindfulness não tem influência significativa face à supervisão abusiva e os CWB-O.

Apesar disso, pode-se concluir que a mindfulness é uma estratégia poderosa na contenção de comportamentos contraproduativos e na gestão do bem-estar emocional bem como das relações saudáveis no ambiente de trabalho.

## Bibliografia

- Akram, Z., Li, Y., & Akram, U. (2019). When employees are emotionally exhausted due to abusive supervision. A conservation-of-resources perspective. *International journal of environmental research and public health*, 16(18), 3300.
- Alias, M., Rasdi, R., Ismail, M. & Samah, B. (2013). Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel. *European Journal of Training and Development*, 37(2), 161-182. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/03090591311301671>
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191–201. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191–201.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47 (7), 755-778. Doi: <http://dx.doi.org/10.1177/001872679404700701>.
- Baasch, D., Feuerschutte, S. G., Neto, J. B. & Leite, B. (2020). Abusive Supervision: A Review Of The Scientific Production In The Last 20 Years. *Revista Eletronica de Estratégia & Negócios*, 13 (3). Doi:10.19177/reen.v13e320203-28.
- Badham, R., & King, E. (2021). Mindfulness at work: A critical re-view. *Organization*, 28(4), 531-554.
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., & Toney, L. (2006). Using Self-Report Assessment Methods to Explore Facets of Mindfulness. *Assessment*, 13 (1), 27-45. Doi: <http://dx.doi.org/10.1177/1073191105283504>
- Bamberger, P. & Bacharach, S. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59 (6), 723-752. Doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0018726706066852>.
- Bandura A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1973). *Aggression: A social learning analysis*. Prentice-Hall.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. Doi: 10.1016/0090-2616(90)90061.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Berkowitz, L., & Harmon-Jones, E. (2004). Toward an Understanding of the Determinants of Anger. *Emotion*, 4(2), 107–130. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.4.2.107>

- Berliana, M., Siregar, N. & Gustian, H. D. (2018). The Model of Job Satisfaction and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 8 (6), 41-46.
- Bhattacharjee, A., & Sarkar, A. (2023). Abusive supervision and cyberloafing: an investigation based on Stressor-Emotion-CWB theory. *Information Technology & People*. Doi: <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2022-0353>.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1998). Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior*, 49–67.
- Blau, P.M. (1964) Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34 (2), 193-206. Doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bowling, N. A., & Michel, J. S. (2011). Why do you treat me badly? The role of attributions regarding the cause of abuse in subordinates' responses to abusive supervision. *Work & Stress*, 25(4), 309–320. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.634281>.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Burke, R., & Fiksenbaum, L. (2008). *Work hours, work intensity, and work addiction: Costs and benefits. The Long Work Hours Culture: Causes, Consequences and Choices*. United Kingdom: Emerald Group Publishing
- Byrne, D. 1971. *The Attraction Paradigm*. New York: Academic.
- Cao, W., Li, P., C. van der Wal, R., & W. Taris, T. (2023). Leadership and workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 186(2), 347-367.
- Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 177–184. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00495.x>
- Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Chu, L. C. (2014). Mediating toxic emotions in the workplace-the impact of abusive supervision. *Journal of Nursing Management*, 22(8), 953-963.
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26(1), 69-85. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.003>.
- Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S., & Hall, A. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *The Academy of Management Annals*, 11, 1-38.

- Dalal, R. S. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37(4), 997–1018. <https://doi.org/10.1177/0149206310367948>.
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105-128. Doi: <https://doi.org/10.1177/0018726713487753>.
- Davidson, R. J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J. Rosenkranz, M., Muller, D., Santorelli, S., Urbanowski, F., Harrington, A., Bonus, K., Sheridan, J. (2003). Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation. *Psychosomatic Medicine*, 65 (4), 564-570. Doi: 10.1097/01.PSY.0000077505.67574.E3
- Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 917–926. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.917>.
- DePaulo, P. J., & DePaulo, B. M. (1989). Can deception by salespersons and customers be detected through nonverbal behavioral cues? *Journal of Applied Social Psychology*, 19(18, Pt 2), 1552–1577. Doi:<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1989.tb01463.x>
- Duffy, M. K., & Ferrier, W. J. (2003). Birds of a feather...? How supervisor-subordinate dissimilarity moderates the influence of supervisor behaviors on workplace attitudes. *Group and Organization Management*, 28(2), 217–248.
- Fatemi, S. M. (2020). An overview of an Islam-based psychology. In T. A. Sisemore & J. Knabb (Eds.), *The psychology of world religions and spiritualities: An indigenous perspective* (pp. 117–135). Templeton Press.
- Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9 (1), 47–53.
- Ferreira, H., Martins, J., & Santos, L. (2021). Liderança nas Organizações. *Ciência Dinâmica*, 19(1), 26-49. Doi: <https://doi.org/10.4322/2176-6509.2022.016>.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Souto, S. O., Omar, A. G., Delgado, H. U., Gonzáles, A. T., & Galáz, M. M. F. (2006). Individualismo e coletivismo, percepções de justiça e comprometimento em organizações latino-americanas. *Revista Interamericana de Psicologia*, 40(1), 13-24.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915–931. Doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6<915::AID-JOB918>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<915::AID-JOB918>3.0.CO;2-6).
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for

autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>

Fraga, T. (2018). O impacto da liderança na performance organizacional (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Garrido, J. B. (2012). Liderança abusiva e consequências negativas para o seguidor/liderado: um estudo de caso [Tese de Mestrado não publicada]. Universidade do Minho.

Geldhof, G. & Bowers, Edmond & Mueller, Megan & Napolitano, Christopher & Schmid Callina, Kristina & Lerner, Richard. (2014). Longitudinal Analysis of a Very Short Measure of Positive Youth Development. *Journal of youth and adolescence*. 43. 10.1007/s10964-014-0093-z. Goldin, P. R., & Gross, J. J. (2010). Effects of mindfulness-based stress reduction (MBSR) on emotion regulation in social anxiety disorder. *Emotion*, 10(1), 83–91. Doi: <https://doi.org/10.1037/a0018441>

Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A., & Lazar, S. W. (2016). Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*, 42(1), 114-142. Doi: <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>.

Gregório, S. & Pinto-Gouveia, J. (2011). Facetas de mindfulness: características psicométricas de um instrumento de avaliação. *Psychologica*, 54, 259-280.

Griep, Y., Vanbelle, E., Broeck, A. & Witte, H. (2021). Active emotions and personal growth initiative fuel employees' daily job crafting: A multilevel study. *BRQ Business Research Quarterly*, 25 (1), 62-81.

Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. M. (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*. New York: Wiley.

Hafenbrack, A. (2017). Mindfulness Meditation as an On-The-Spot Workplace Intervention. *Journal of Business Research*, 75, 118–129.

Harper, D. (1990). Spotlight abuso-economize lucros. *Distribuição industrial*, 79, 47-51.

Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1010–1023.

Hart H, Radua J, Nakao T, Mataix-Cols D, & Rubia K. (2013). Meta-analysis of functional magnetic resonance imaging studies of inhibition and attention in attention-deficit/hyperactivity disorder: exploring task-specific, stimulant medication, and age effects. *JAMA Psychiatry*, 70(2), 185-198. Doi: 10.1001/jamapsychiatry.2013.277. PMID: 23247506.

Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333.

- Hawkes, A. J., & Neale, C. M. (2020). Mindfulness beyond wellbeing: Emotion regulation and team-member exchange in the workplace. *Australian Journal of Psychology*, 72(1), 20–30. Doi: <https://doi.org/10.1111/ajpy.12255>
- Hayes, S.C. (1987) A Contextual Approach to Therapeutic Change. In: Jacobson, N., Ed., *Psychotherapists in Clinical Practice: Cognitive and Behavioral Perspectives*, Guilford, New York, 327-387.
- Helm, S. & Subramaniam, B. (2019). Exploring Socio-Cognitive Mindfulness in the Context of Sustainable Consumption. *Sustainability*, 11(13), 3692.
- Holland, S., Simpson, K., Dalal, R., & Veja, R. (2016). I can't steal from a coworker if I work from home: Conceptual and measurement-related issues associated with studying counterproductive work behavior in a telework setting. *Human Performance*, 29 (3), 172-190. Doi: [10.1080/08959285.2016.1160094](https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1160094)
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7(1), 53–75. Doi: <https://doi.org/10.1080/01639625.1986.9967695>
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125–1133. Doi: <https://doi.org/10.1037/00219010.91.5.1125>
- House, R. & Hanges, Paul & Ruiz-Quintanilla, S. & Dorfman, Peter & Falkus, S. & Ashkanasy, Neal. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership*. UK: Emerald Group Publishing Ltd. 171-233.
- Hox, J. & Boeije, H. (2005). Data collection, primary versus secondary. *Encyclopedia of Social Measurement*, 1. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00041-4>.
- Hox, J. J. (2010). *Multilevel Analysis: Techniques and Applications* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Hülshager, U., Alberts, H., Feinholdt, A., & Lang, J. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *J Appl Psychol*, 98 (2), 310-325.
- Hunter, J. & McCormick, D. (2008). *Mindfulness in the Workplace: An Exploratory Study*. Conference: Academy of Management Annual Meeting.
- Johns, G. (1997) Contemporary research on absence from work: correlates, causes and consequences. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 115–173.

Johnson, H. A. M., & Spector, P. E. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 319–333

Johnson, K. R., Park, S., & Chaudhuri, S. (2020). Mindfulness training in the workplace: Exploring its scope and outcomes. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 341-354.

Jones, D. N. (2020). Machiavellianism. In *Encyclopedia of personality and individual differences* (pp. 2710-2718). Cham: Springer International Publishing.

Junça Silva, A., & Martins, S. (2023). Measuring counterproductive work behavior in telework settings: development and validation of the counterproductive [tele] work behavior scale (CTwBS). *International Journal of Organizational Analysis*.

Junça Silva, A., & Martins, S. (2023). Measuring counterproductive work behavior in telework settings: development and validation of the counterproductive [tele] work behavior scale (CTwBS). *International Journal of Organizational Analysis*.

Junça Silva, A., Neves, P., & Caetano, A. (2022). Procrastination is not only a “thief of time”, but also a thief of happiness: It buffers the beneficial effects of telework on well-being via daily micro-events of IT workers. *International Journal of Manpower*.

Junça-Silva, A., & Silva, D. (2023). The buffering effect of micro-daily events on the relationship between the dark triad traits and counterproductive work behavior. *Management Research Review*, 46(5), 667-681.

Junça-Silva, A., Mosteo, L., & Lopes, R. R. (2023). The role of mindfulness on the relationship between daily micro-events and daily gratitude: A within-person analysis. *Personality and Individual Differences*, 200, 111891.

Junça-Silva, A., Pombeira, C., & Caetano, A. (2021). Testing the affective events theory: The mediating role of affect and the moderating role of mindfulness. *Applied Cognitive Psychology*, 35(4), 1075-1081.

Kabat-Zinn J. (1982). An outpatient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: theoretical considerations and preliminary results. *GenHosp Psychiatry*, 4(1), 33-47. Doi: 10.1016/0163-8343(82)90026-3.

Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain and illness*. New York, NY: Delacorte.-  
<https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=380726>.

Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain and illness*. New York, NY: Delacorte.

Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. New York: Hyperion

Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive

and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162–176. Doi: <https://doi.org/10.1037/a0013115>

Keashly, L. (2001). Interpersonal and systemic aspects of emotional abuse at work: The target's perspective. *Violence and victims*, 16(3), 233-268.

Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (2014). Abusive Behavior in the Workplace: A Preliminary Investigation. *Violence and Victims*, 9 (4), 341-357. Doi: 10.1891/0886-6708.9.4.341.

Kellerman, B. (2005) How bad leadership happens. *Leader to Leader* 2005(35) 41-46 Doi: <https://doi.org/10.1002/ltl.113>.

Kidwell, R. & Bennett, N. (1993). Propensão dos funcionários para reter esforços: um modelo conceitual para cruzar três vias de pesquisa. *Revisão da Academia de Gestão*, 18, 429–456

Kiken, L. G., & Shook, N. J. (2012). Mindfulness and emotional distress: The role of negatively biased cognition. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 329–333. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.10.031>.

Krishnakumar, S., & Robinson, M. D. (2015). Maintaining an Even Keel: An Affect-Mediated Model of Mindfulness and Hostile Work Behavior. *Emotion*, 15 (5), 579-589. Doi: <https://doi.org/10.1037/emo0000060>.

Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Addison-Wesley/Addison Wesley Longman.

Langer, E. J. (2009). *Counterclockwise: Mindful health and the power of possibility*. Ballantine Books.

Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.

Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. Springer Publishing Co.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1(3, Spec Issue), 141–169. <https://doi.org/10.1002/per.2410010304>

Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.

Lazarus, R.S. (1966) *Psychological Stress and the Coping Process*. McGraw-Hill, New York.

Lee, M., & Jang, K. S. (2019). Nurses' Emotions, Emotion Regulation and Emotional Exhaustion.

*International Journal of Organizational Analysis*, 27, 1409-1421. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2018-1452>

Leitão, B. (2013). *A Justiça e o Ajustamento nas Organizações: Implicações na Determinação de Comportamentos Contraprodutivos (Dissertação de Mestrado)*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra: Portugal

- Lerner, J. S., & Keltner, D. (2001). Fear, anger, and risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 146–159. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.1.146>
- Li, L., Ai, H., Gao, L., Zhou, H., Liu, X., Zhang, Z., Sun, T., & Fan, L. (2017). Moderating effects of coping on work stress and job performance for nurses in tertiary hospitals: a cross-sectional survey in China. *BMC Health Serv Res*, 17(1), 401.
- Lin, C. J., Pauleen, D., & Li, C. R. (2022). Perceived abusive leadership, narcissistic personality, and employee's political behaviors: A moderated-mediation model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(4), 409-423. Doi: <https://doi.org/10.1177/15480518211041632>
- Lin, C. J., Pauleen, D., & Li, C. R. (2022). Perceived abusive leadership, narcissistic personality, and employee's political behaviors: A moderated-mediation model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(4), 409-423.
- Linehan, M. M. (1993). *Cognitive-behavioral treatment of borderline personality disorder*. Guilford Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29–36. Doi: <https://doi.org/10.1002/ltl.125>
- Liu, H. & Sun, T. (2014). Effect of transactional leadership style on the new generation employees counterproductive work behavior. *International Conference on Management Science & Engineering 21th Annual Conference Proceedings*, Helsinki, Finland, 2014, 1078-1083. Doi: 10.1109/ICMSE.2014.6930348.
- Long, E. C., & Christian, M. S. (2015). Mindfulness buffers retaliatory responses to injustice: A regulatory approach. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1409–1422. Doi: <https://doi.org/10.1037/apl0000019>.
- Maas, C. J. M., & Hox, J. J. (2005). Sufficient Sample Sizes for Multilevel Modeling. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 1, 85-91. Doi: <https://doi.org/10.1027/1614-2241.1.3.85>
- Mackey, J., Frieder, R., Brees, J. & Martinko, M. (2017). Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical. Review. *Journal of Management*, 43 (6), 1940-1965.
- Marcoulides, G.A. & Schumacker, R.E..(2009). *New Developments and Techniques an Structural Equation Modeling*. Psychology Press. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey.
- Marcus-Newhall, A., Pedersen, W. C., Carlson, M., & Miller, N. (2000). Displaced aggression is alive and well: A meta-analytic review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78 (4), 670–689. Doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.78.4.670>.
- Martinko, M.J., Harvey, P., Brees, J.R. & Mackey, J. (2013). A Review of Abusive Supervision Research. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (1), 120-137.

- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Cherkasskiy, L. (2011). Emotional intelligence. In R. J. Sternberg & S. B. Kaufman (Eds.), *The Cambridge handbook of intelligence* (pp. 528–549). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511977244.027>
- Montano, D., Schleu, J. E., & Hüffmeier, J. (2023). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 90-107.
- Mrazek, M. Franklin, M., Phillippe, D., Baird, B. & Schooler, J. (2013). Mindfulness training improves working memory capacity and GRE performance while reducing mind wandering. *Psychol*, 24 (5), 776-781.
- Norman, W. T. (1967). On estimating psychological relationships: Social desirability and self-report. *Psychological Bulletin*, 67(4), 273–293. Doi: <https://doi.org/10.1037/h0024414>.
- Oh, J. K., & Farh, C. I. (2017). An emotional process theory of how subordinates appraise, experience, and respond to abusive supervision over time. *Academy of Management Review*, 42(2), 207-232.
- Oh, J. K., & Farh, C. I. C. (2017). An emotional process theory of how subordinates appraise, experience, and respond to abusive supervision over time. *The Academy of Management Review*, 42(2), 207–232. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0347>.
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research: An introduction and some practical recommendations. *Journal of Personnel Psychology*, 9 (2), 79-93.
- Oliveira, A. J. B. (2017). *Antecedentes da Supervisão Abusiva: Uma Meta- Análise (Dissertação de Mestrado)*. ISCTE- Business School- Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.
- Opatow, S. (1990). Moral exclusion and injustice: An introduction. *Journal of Social Issues*, 46(1), 1–20.
- Pan, S., & Lin, K. J. (2016). Who Suffers When Supervisors are Unhappy? The Roles of Leader–Member Exchange and Abusive Supervision. *Journal of Business Ethics*, 151 (3), 799-811.
- Payne, B. K., Gainey, R. R., Triplett, R. A., & Danner, M. J. E. (2004). What drives punitive beliefs?: Demographic characteristics and justifications for sentencing. *Journal of Criminal Justice*, 32(3), 195–206. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2004.02.007>
- Peng, A., Schaubroeck, J., & Li, Y. (2014). Social exchange implications of own and coworkers' experiences of supervisory abuse. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1385–1405.
- Peters, L. H., & O'Connor, E. J. (1988). Measuring work obstacles: Procedures, issues, and implications. In F. D. Schoorman & B. Schneider (Eds.), *Facilitating work effectiveness* (pp. 105–123). Lexington Books/D. C. Heath and Com.

- Peterson, K. (2002). The professional development of principals: Innovations and opportunities. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 213-232
- Pirson, M. A., Langer, E. & Zilcha, S. (2018). Enabling a Socio-cognitive Perspective of Mindfulness: The Development and Validation of the Langer Mindfulness Scale. *Journal of Adult Development*, 25 (3), 168-185.
- Priesemuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2013). Bad Behavior in Groups The Impact of Overall Justice Climate and Functional Dependence on Counterproductive Work Behavior in Work Units. *Group & Organization Management*, 38(2), 230-257. 10.1177/1059601113479399.
- Ramos, A. F. (2009). A Influencia Da Liderança Na Motivação: Um Estudo Sobre O Programa De Trainees 2008 Da GALP Energia (Dissertação de Mestrado). ISCTE Business school - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal. Doi: <http://hdl.handle.net/10071/1732>.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
- Rego, A. (2002). Justiça nas organizações: Na senda de uma nova vaga? In S. B. Rodrigues, & M. P. e Cunha (Eds.), *Manual de estudos organizacionais – Temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações*. Lisboa: Editora RH.
- Reibel, D., Greeson, J., Brained, G., & Rosenzweig, S. (2001). MBSR & health-related quality of life in a heterogeneous patient population, *General Hospital Psychiatry*, 23(4), 183-192.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Rockwood, N. J. (2017). Advancing the formulation and testing of multilevel mediation and moderated mediation models (Unpublished master's thesis). The Ohio State University, Columbus, OH.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 253–272). The Guilford Press.
- Samreen, F., Rashid, M. A., & Hussain, G. (2022). Effect of abusive supervision on subordinates' discretionary behaviors. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 149-164. Doi: <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.57>.
- Samreen, F., Rashid, M. A., & Hussain, G. (2022). Effect of abusive supervision on subordinates' discretionary behaviors. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 149-164.
- Schat, A. C., Frone, M. R., & Kelloway, E. K. (2006). Prevalence of workplace aggression in the US workforce: Findings from a national study. In E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell Jr. (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 47–90). Thousand Oaks, CA: Sage.

Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale (Master's thesis). University of Maryland, Maryland, USA.

Schreiber, J., Nora, A., Stage, F., Barlow, E., King, J. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *Journal of Educational Research*, 99 (6), 323-338.

Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 645-671.

Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24 (1), 138-158. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>.

Shapiro S. L., Carlson L. E., Astin J., & Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *J Clin Psychol*, 62(3), 373-386.

Shapiro, S. L., & Carlson, L. E. (2009). The art and science of mindfulness: Integrating mindfulness into psychology and the helping professions. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11885-00>

Shapiro, S. L., Schwartz, G. E., & Bonner, G. (1998). Effects of Mindfulness-Based Stress Reduction on Medical and Premedical Students. *Journal of Behavioral Medicine*, 21 (6), 581-599. Doi:

<http://dx.doi.org/10.1023/A:1018700829825>.

Shaw, J., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leaderships and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22 (4), 575-590.

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>.

Smith, C. A., & Ellsworth, P. C. (1985). Patterns of cognitive appraisal in emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(4), 813-838. Doi: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.4.813>.

Smith, S. F., & Lilienfeld, S. O. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, 18(2), 204-218. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2012.11.007>.

Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292. Doi: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9).

- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology: An International Review*, 59(1), 21–39. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00414.x>
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–367. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.356>
- Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 11–19. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.1.11>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Spector, P.E. and Fox, S. (2005) Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets. American Psychological Association, Washington DC, 151-174.
- Starratt, A., & Grandy, G. (2010). Young workers' experiences of abusive leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 136–158.
- Tepper B. J., Duffy M. K., Hoobler J., Ensley M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 455-465.
- Tepper, B. (2000). Consequence of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 178-190. Doi: <http://dx.doi.org/10.2307/1556375>.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33 (3), 261-289. Doi: <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974–983.
- Tepper, B. J., Moss, S., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54, 279–294. Doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263085>.
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive Supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152. Doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>.

- Tett, R.P. & Guterman, H.A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and crosssituational consistency: testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397-423.
- Tillman, C. J., Gonzalez, K., Crawford, W. S., & Lawrence, E. R. (2018). Affective responses to abuse in the workplace: The role of hope and affective commitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 26(1), 57-65.
- Vogel, R. M., & Bolino, M. C. (2020). Recurring nightmares and silver linings: Understanding how past abusive supervision may lead to posttraumatic stress and posttraumatic growth. *The Academy of Management Review*, 45(3), 549–569. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0350>.
- Waldman, D. A., Carter, M. Z., & Hom, P. W. (2015). A multilevel investigation of leadership and turnover behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1724–1744. Doi:<https://doi.org/10.1177/0149206312460679>.
- Walton, M. (2007). Leadership toxicity - an inevitable affliction of organisations? *Organizations and People*, 14(1), 19–27.
- Warr, P. & Bindl, U., Parker, S., & Ilke, I. (2013). Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviors. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (3), 342-363.
- Watson D., Clark L., & Tellegen A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *J Pers Soc Psychol*, 54(6), 1063-1070.
- Wei, F., & Si., S. (2011). Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: the moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management: APJM*; Singapore, 30 (1),281-296.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*,18,1-74.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23 (3), 513- 530.
- Yu, L., & Duffy, M. K. (2021). The whiplash effect: The (moderating) role of attributed motives in emotional and behavioral reactions to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 754–773. Doi: <https://doi.org/10.1037/apl0000810>.
- Zellers, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068–1076. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>.

Zhang, W., Zheg, S., ..., & Zhang, X. (2022). How to Cope with an Abusive Leader? Examinations of Subordinates' Affective Reactions, CWB-O and Turnover Intentions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 29 (4), 389-408.

Zhang, W., Zheng, S., Luca Pletzer, J., Derks, D., Breevaart, K., & Zhang, X. (2022). How to cope with an abusive leader? Examinations of subordinates' affective reactions, CWB-O and turnover intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(4), 389-408.

Zhang, W., Zheng, S., Luca Pletzer, J., Derks, D., Breevaart, K., & Zhang, X. (2022). How to cope with an abusive leader? Examinations of subordinates' affective reactions, CWB-O and turnover intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(4), 389-408.

Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2015). Antecedents of Abusive Supervision: a Meta-analytic Review. *Journal of Business Ethic*, 139 (3), 455-471. Doi: 10.1007/s10551-015-2657-6.

Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 959–987. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9425-0>.

Zhang, Y., Liu, X., Xu, S., Yang, L. Q., & Bednall, T. C. (2019). Why abusive supervision impacts employee OCB and CWB: A meta-analytic review of competing mediating mechanisms. *Journal of Management*, 45(6), 2474-2497.

Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Abnormal Psychology*, 90 (4), 616-628. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.616>.