

Antecedentes da Supervisão Abusiva: Uma Meta-Análise

António José Basto de Oliveira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professor Doutor Henrique Duarte, Professor Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Co-orientador:

Professor Doutor Diniz Lopes, Professor Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

junho, 2017

Antecedentes da Supervisão Abusiva: Uma Meta-Análise

António José Basto de Oliveira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professor Doutor Henrique Duarte, Professor Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Co-orientador:

Professor Doutor Diniz Lopes, Professor Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

junho, 2017

[Esta página foi propositadamente deixada em branco]

Agradecimentos

Em vários momentos ao longo da redação deste trabalho final, equacionei não escrever esta dedicatória. Não por arrogância ou prepotência, mas porque acredito que as pessoas a quem devo tudo, sabem que lhes estou eternamente grato e provavelmente não irão ler esta página. Todavia, não querendo ficar pelo mínimo, sei que isto é, efetivamente, o menor ato de reconhecimento que posso começar por fazer.

A elaboração desta dissertação foi, indubitavelmente, a prova de fogo do meu percurso acadêmico. Neste sentido, estendo o meu mais sincero agradecimento a todas as pessoas que, de alguma forma, constituíram para mim um suporte essencial.

À minha mãe, pelo incentivo e apoio incondicional na persecução dos meus objetivos.

Ao meu pai, pelos valores de humildade, dedicação e respeito transmitidos, claramente essenciais para o meu sucesso.

À Cristina, por ser o meu porto de abrigo e representar para mim muito mais do que serei capaz de expressar por palavras. Nos momentos mais difíceis foste a força que precisei, bem como parte fundamental nas minhas conquistas.

Aos meus tios, Leonor e Carlos, a quem nunca conseguirei agradecer e retribuir o suficiente. Sem o vosso apoio teria sido impossível. Tal como sempre me trataram como um filho, também vocês estarão sempre no meu coração em lugar equiparável aos meus pais.

Às minhas primas, Cátia e Ana, por me fazerem sentir em casa, quando ano após ano “invadia” o vosso espaço – muito obrigado pela paciência. São as irmãs que eu não tive.

Ao Professor Henrique Duarte, pela tranquilidade e otimismo quando o meu mundo estava prestes a desabar, bem como pelo seu profissionalismo.

Ao Filipe, por ser uma inspiração e das melhores pessoas com quem já me cruzei. Para sempre grato por todos os conselhos e desafios à reflexão. Para sempre aqui, quando precisares.

Por último, mas não menos importante, aos dois Moscãoteiros com quem partilhei todas as ânsias e vitórias desta maratona. Obrigado pela incrível experiência.

[Esta página foi propositadamente deixada em branco]

Resumo

Nas últimas décadas, a supervisão abusiva tem sido amplamente estudada. Apesar de muito se saber em relação às consequências deste tipo de liderança, o mesmo não se pode afirmar relativamente aos seus percursos. Todavia, importa reconhecer que, recentemente, os esforços de investigação têm vindo a ser direcionados para os antecedentes da supervisão abusiva. Enquanto alguns autores se têm debruçado sobre variáveis inerentes aos supervisores (e.g. personalidade; perceções de justiça), outros têm colocado o ónus nos próprios subordinados (e.g. personalidade; valores). Menos frequentes, mas também existentes, são os estudos que incidem em variáveis organizacionais (e.g. clima; normas). Assim sendo, urge sistematizar estatisticamente quais as variáveis que, de facto, estão na base das perceções de supervisão abusiva por parte dos subordinados. Neste estudo, foram meta-analisados 87 estudos, compreendendo um total de 27.852 sujeitos. Os resultados sugerem a existência de múltiplos instigadores de supervisão abusiva. Relativamente aos supervisores, destacam-se as suas perceções de justiça, as suas experiências negativas prévias e os seus objetivos excessivamente difíceis. As normas e clima organizacional também surgiram como antecedentes relevantes. No que concerne aos subordinados, a afetividade negativa, o neuroticismo e os comportamentos contraproduativos parecem relacionar-se com a supervisão abusiva com maior força. Refletimos sobre as implicações destes resultados, bem como sobre as limitações desta investigação, avançando sugestões para futuras investigações.

Palavras-chave: supervisão abusiva, meta-análise, antecedentes, liderança.

Abstract

In the last decades, abusive supervision has been widely studied. Although much is known about the consequences of this type of leadership, the same cannot be said about its precursors. However, it should be recognized that research efforts have recently been directed at the antecedents of abusive supervision. While some authors have focused on variables inherent to supervisors (e.g. personality, perceptions of justice), others have placed the burden on subordinates themselves (e.g. personality, values). Less frequent but also existing, are studies that focus on organizational variables (e.g. climate, norms). Thus, it is urgent to statistically systematize which variables are, in fact, the basis of perceptions of abusive supervision by subordinates. In this study, 87 studies were meta-analyzed, comprising a total of 27.852 subjects. The results suggest the existence of multiple instigators of abusive supervision. Regarding supervisors, their perceptions of justice, their previous negative experiences and their overly difficult goals stand out. Norms and organizational climate also emerged as relevant antecedents. Regarding subordinates, negative affectivity, neuroticism and counterproductive behaviors seem to relate to abusive supervision more strongly. We reflect on the implications of these findings, as well as on the limitations of this research, suggesting directions for future investigations.

Keywords: abusive supervision, meta-analysis, antecedents, leadership.

Índice

Introdução	1
Capítulo I. Revisão da literatura	5
Relações supervisor-organização	5
Relações supervisor-subordinado	7
Antecedentes organizacionais	11
Caraterísticas dos subordinados	16
Caraterísticas demográficas dos supervisores e dos subordinados.....	24
Capítulo II. Método	27
Pesquisa de literatura e critérios de inclusão	27
Codificação.....	27
Análise.....	29
Capítulo III. Resultados	31
Capítulo IV. Discussão	35
Implicações práticas	37
Limitações e sugestões para futuras investigações.....	38
Conclusão	39
Referências	43
Anexos	59
Número de artigos por revista	59
<i>PRISMA 2009 Flow Chart</i>	60

[Esta página foi propositadamente deixada em branco]

Índice de tabelas

Introdução

Sem tabelas a apresentar

Capítulo I. Revisão da literatura

Sem tabelas a apresentar

Capítulo II. Método

Tabela 1. Categorias utilizadas na meta-análise..... 28

Tabela 2. Resultados estatísticos 30

Capítulo III. Resultados

Sem tabelas a apresentar

Capítulo IV. Discussão

Sem tabelas a apresentar

Conclusão

Sem tabelas a apresentar

[Esta página foi propositadamente deixada em branco]

Introdução

A temática da liderança e das relações entre supervisores e subordinados é, há já longos anos, central nas áreas da Gestão e das Ciências Sociais e do Comportamento. Após o foco inicial nos comportamentos positivos dos líderes, que visam, por exemplo, estimular a motivação e a performance dos subordinados, vários investigadores voltaram a sua atenção para a liderança destrutiva (Lin, Wang & Chen, 2013). O interesse por esta problemática deveu-se, em larga medida, ao seu impacto negativo nas organizações, estimado em 23,8 biliões de dólares anuais, nos EUA (Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006).

Baseados neste alerta, vários académicos produziram conhecimento relativamente aos efeitos da supervisão abusiva, tanto para os subordinados como para as organizações (Burton, Taylor & Barber, 2014). Estas consequências foram sistematizadas em duas meta-análises (Schyns & Schilling, 2013; Zhang & Liao, 2015), verificando-se que se estendem a um espectro alargado de domínios, desde o prejuízo ao nível do bem-estar e da autoimagem dos subordinados (Schyns & Schilling, 2013), até à deterioração das relações familiares do mesmo (Zhang & Liao, 2015). Ademais, ambas as meta-análises, encontraram evidências para o efeito nefasto da supervisão abusiva na performance e nas atitudes dos subordinados face ao trabalho, repercutindo-se em maiores intenções de *turnover* ou na adoção de condutas desviantes no local de trabalho (Schyns & Schilling, 2013; Zhang & Liao, 2015).

Partindo destas consequências, a relevância deste tema torna-se facilmente evidente. Em primeiro lugar, é sabido que colaboradores descomprometidos ou emocionalmente exaustos apresentam maiores índices de absentismo (Soane *et al.*, 2013) e de comportamentos contraproduativos (Bolton, Harvey, Grawitch & Barber, 2011). Tais dados, associados às estimativas de custo do absentismo no Reino Unido a rondar os £10 a £20 biliões (Confederation of British Industry, 2011, as cited in Soane *et al.*, 2013), tornam claro que estes problemas relacionados com a supervisão abusiva, contribuem para o bolo de custos da mesma. Por outro lado, também o elevado percentual de *turnover* voluntário acarreta custos. Sejam estes derivados à constante necessidade de formação de novos colaboradores, ou à diminuição da produtividade associada à perda de funcionários experientes e à contratação de outros que necessitam de tempo para aprender métodos e rotinas.

Diversos conceitos de liderança destrutiva foram desenvolvidos, colocando ênfase em diferentes tipos de comportamentos dos líderes, tais como o assédio sexual e a violência física (Schat, Frone, & Kelloway, 2006) ou a hostilidade verbal e não verbal, que caracteriza o conceito central desta investigação – a supervisão abusiva (Tepper, 2000). A liderança destrutiva (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007), é uma definição integrativa, desenvolvida com o intuito

de aglutinar construtos que, concetualmente, se sobrepõe de alguma forma. São exemplos destes construtos a *petty tyranny* (Ashford, 1997), a tipologia de comportamentos organizacionais desviantes de Robinson e Bennett (1995), os exemplos de agressão laboral propostos por Neuman e Baron (1998) e ainda a definição de supervisão abusiva de Tepper (2000).

Dada esta sobreposição, importa ressaltar que a supervisão abusiva se demarca das demais porque: 1) contrariamente à *petty tyranny*, não considera comportamentos não-hostis dos supervisores (e.g. pouca consideração pelos subordinados); 2) pode não ser considerada desviante, caso se enquadre nas normas e cultura organizacionais; e 3) não estabelece a intenção de causar dano físico ou psicológico como única, definindo que a hostilidade dos supervisores pode surgir como uma tentativa para estimular a performance dos subordinados (Tepper, 2000; 2007). Dito isto, o presente estudo foca-se na supervisão abusiva, já que é o construto mais estável e mais estudado na literatura (Schyns & Schilling, 2013).

Nas palavras de Tepper (2000, p.178), a supervisão abusiva refere-se à “perceção dos subordinados, da medida em que os supervisores manifestam, de forma continuada, comportamentos de hostilidade verbal e não verbal, excluindo o contacto físico”. Na prática, a supervisão abusiva engloba comportamentos dos líderes, tais como: criticar publicamente; invadir a privacidade; receber crédito sem o devido mérito; atribuir culpas de forma inapropriada, ser rude e/ou exibir ataques de raiva de forma audível, não providenciar, deliberadamente, informação importante; ou ser coercivo (Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007; Tepper, 2000; Tepper *et al.*, 2006). Considerando que se trata de uma perceção, o carácter subjetivo desta definição é evidente. Assim sendo, um supervisor poderá ser considerado mais ou menos abusivo em função do contexto da relação (e.g. normas e/ou ambiente de trabalho), bem como dependendo do subordinado que fizer a avaliação (Tepper, 2000).

Como referido inicialmente, as consequências da supervisão abusiva são vastas. Começando pelas atitudes dos subordinados face ao trabalho e à organização, vários autores encontraram evidências de relações negativas entre a supervisão abusiva e a satisfação com o trabalho (Bowling & Michel, 2011; Hobman, Restubog, Bordia, & Tang, 2009; Kernan, Watson, Chen & Kim, 2011; Tepper, 2000), o comprometimento afetivo e a identificação organizacional (Tepper *et al.*, 2006). Outros estudos, sugerem que a supervisão abusiva pode conduzir ao turnover (Burriss, Detert, & Chiaburu, 2008; Palanski, Avey & Jiraporn, 2014) e a comportamentos desviantes face à organização e/ou ao supervisor (Lian, Ferris, & Brown, 2012; Mitchell & Ambrose, 2012).

No capítulo do bem-estar dos subordinados, a literatura aponta vários exemplos do impacto nefasto da supervisão abusiva na sua saúde psicológica (Rafferty, Restubog, & Jimmieson, 2010), nomeadamente através do incremento nos níveis de ansiedade e de exaustão emocional (Tepper, Moss, Lockhart, & Carr, 2007; Wheeler, Halbesleben, & Whitman, 2013).

Relativamente ao plano comportamental dos subordinados, os impactos negativos da supervisão abusiva são especialmente notórios nos comportamentos desviantes face à organização, face aos supervisores ou face a outros membros da organização (Thau & Mitchell, 2010; Lian *et al.*, 2014a). Ademais, vários estudos sugerem que as perceções de justiça distributiva, interacional e procedimental (Burton & Hoobler, 2011; Zellars, Tepper & Duffy, 2002; Thau & Mitchell, 2010), bem como a performance dos subordinados (Shoss, Eisenberger, Restubog & Zagenczyk, 2013), tendem a diminuir quando estes são alvos de supervisão abusiva.

Finalmente, alguns autores encontraram evidências do alastramento dos efeitos nefastos da supervisão abusiva à vida extratrabalho dos subordinados. Carlson, Ferguson, Hunter e Whitten (2012), verificaram uma relação positiva entre a supervisão abusiva e os níveis de conflito trabalho-família, indicando que as vítimas de supervisores abusivos tendem a sentir-se mais desgastados e com maior dificuldade em dar respostas às tarefas da esfera familiar. Em sentido similar, o trabalho de Restubog, Scott e Zagenczyk (2011) demonstrou que a supervisão abusiva propicia a que os subordinados sejam, eles próprios, abusivos – ainda que de forma não violenta – para com os seus cônjuges.

Relativamente aos antecedentes da supervisão abusiva, apesar de ainda existirem muitos tópicos a explorar, desde a publicação da revisão da literatura supracitada (Tepper, 2007), a quantidade de estudos focados neste tópico tem aumentado substancialmente, pelo que urge sistematizar o conhecimento produzido. Assim, o âmbito deste estudo visa meta-analisar quais as variáveis que antecedem as perceções de supervisão abusiva.

Recentemente, foi publicada uma meta-análise que deu resposta a esta problemática (Zhang & Bednall, 2016). Contudo, a presente investigação visa complementar o trabalho de Zhang e Bednall (2016), dando resposta a dois objetivos: 1) verificar alguns dados apontados pelos autores, tendo por base critérios de inclusão mais apertados, nomeadamente, a utilização, exclusivamente, de artigos publicados na base de dados de reconhecida qualidade, *Web of Science*; e 2) acrescentar novos contributos através do foco e sistematização de diferentes grupos de antecedentes (e.g. organizacionais e relação supervisor-subordinado). O segundo objetivo, afigura-se particularmente relevante, visto que as variáveis mais propícias para o desenvolvimento de ações preventivas ou corretivas são as organizacionais. Ou seja, uma

Antecedentes da supervisão abusiva: uma meta-análise

organização não será capaz de mudar traços de personalidade dos subordinados, mas conseguirá atuar no sentido de desenvolver uma cultura e um clima de cooperação e de intolerância à agressividade.

Seguidamente, serão apresentadas as variáveis e grupos de variáveis em estudo. Partindo das similaridades conceituais entre variáveis, foram criados grupos de antecedentes.

Capítulo I. Revisão da literatura

Relações supervisor-organização

Partindo do pressuposto de que a qualidade das interações dos supervisores com a organização se repercute nos seus comportamentos junto dos seus supervisionados, as teorias da agressão deslocada (Marcus-Newhall, Pedersen, Carlson, & Miller, 2000) e da aprendizagem social (Bandura, 1986) são os pilares deste primeiro grupo em estudo.

A teoria da agressão deslocada, postula que algumas vítimas, por temerem que uma resposta diretamente ao seu superior abusivo possa traduzir-se em ainda mais injustiça e/ou ataques, redirecionam as suas frustrações de injustiças sentidas para terceiros com menor poder de retaliação – como, por exemplo, os subordinados (Marcus-Newhall et al, 2000). Rafferty e colaboradores (2010) e outros académicos têm usado esta teoria para justificar os comportamentos de supervisão abusiva em líderes que se sentem de alguma forma injustiçados.

A forma de injustiça que surge de forma mais abundante na literatura enquanto antecedente da supervisão abusiva é a justiça interacional (Aryee, Chen, Sun & Debrah, 2007; Hoobler & Hu, 2013). Não obstante, também a justiça procedimental, tem sido amplamente estudada enquanto antecedente da supervisão abusiva (Kiewitz et al. 2012; Tepper *et al.*, 2006). Enquanto a primeira diz respeito à justiça percebida no trato interpessoal junto de decisores ou à qualidade do trato que um trabalhador recebe do seu supervisor/a (Bies & Moag, 1986; Bies & Shapiro, 1987), a segunda centra-se na justiça dos métodos e práticas subjacentes a qualquer tomada de decisão (Folger & Bies, 1989). A literatura indica, de forma relativamente consensual, que ambos os tipos de justiça se relacionam negativamente com a supervisão abusiva, ou seja, à medida que os níveis de justiça interacional e/ou procedimental dos supervisores aumenta, os subordinados percecionam os primeiros como sendo menos abusivos (Garcia, Restubog, Kiewitz, Scott & Tang, 2014; Kiewitz *et al.* 2012).

Em sentido similar, o contrato psicológico (Rousseau, 1995), definido como as expetativas dos empregados relativamente às trocas recíprocas entre si e a organização, é outra variável situacional que tem vindo a ser apontada como potencial antecedente da supervisão abusiva (Cheng-Feng, Jing-Jing, Yan & Ye-Zhuang, 2013; Hoobler & Brass, 2006). Como referido por Hoobler e Brass (2006), os empregados recebem, formalmente, através de manuais e programas de integração, algumas informações relativamente ao que podem esperar receber com a vinculação laboral; todavia, outras expetativas são formadas assentes apenas numa base percetual. Isto é, os empregados vão formando crenças relativamente ao que merecem ou têm direito a receber por parte da organização (e.g. uma promoção), baseando-se em promessas explícitas ou implícitas do empregador (Robinson, 1996). Dito isto, as quebras no contrato

psicológico surgem quando os empregados se sentem, de alguma forma, traídos pela organização ou pelos seus agentes, que falharam ao prometido (Wei & Si, 2013). Assim sendo, é plausível afirmar que estas violações sejam percebidas como injustas, e, portanto, compreensível que também neste caso a teoria da agressão deslocada tenha vindo a ser aplicada para enquadrar comportamentos abusivos por parte de líderes cujos contratos psicológicos foram violados (Hoobler & Brass, 2006; Wei & Si, 2013).

Finalmente, no que concerne à relação dos supervisores com a organização, incluímos neste grupo as experiências prévias de abuso vividas pelos próprios supervisores. O modelo de cascata, proposto por Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne e Marinova (2012), sugere que os supervisores incorrem em comportamentos abusivos porque eles próprios foram ou são alvo de abusos por parte dos seus superiores (e.g. gestores). A modelagem dos comportamentos abusivos dos gestores/líderes de departamento por parte dos supervisores, enquadra-se na teoria de aprendizagem social de Bandura (1986), também usada para defender a tese de que alguns supervisores manifestam comportamentos abusivos porque aprenderam a ser agressivos desde a infância, no seio das suas famílias (Garcia *et al.*, 2014; Kiewitz *et al.* 2012). As evidências encontradas por Mawritz e colaboradores (2012) vão mais além, sugerindo que a supervisão abusiva despoleta comportamentos organizacionais desviantes por parte dos subordinados de terceira linha. Um modelo similar foi testado por Liu, Liao e Loi (2012), encontrando evidências para a ocorrência do efeito em cascata, mas culminando numa diminuição da criatividade nos subordinados de terceira linha.

Dito isto, estão apresentados os três subgrupos testados nesta meta-análise enquanto antecedentes da supervisão abusiva: o primeiro diz respeito à justiça interacional, o segundo à justiça procedimental e o terceiro às experiências negativas do supervisor, no qual foram incluídos os estudos que abordaram violações do contrato psicológico, os efeitos em cascata da supervisão abusiva e as percepções de injustiça interacional.

H1: Os níveis de justiça interacional dos supervisores correlacionam-se negativamente com as percepções de supervisão abusiva dos subordinados.

H2: Os níveis de justiça procedimental dos supervisores correlacionam-se negativamente com as percepções de supervisão abusiva dos subordinados.

H3: As experiências negativas dos supervisores correlacionam-se positivamente com as percepções de supervisão abusiva dos subordinados.

Relações supervisor-subordinado

Considerando que a supervisão abusiva implica uma relação diádica entre supervisor e subordinado, torna-se relevante determinar quais os fatores subjacentes à relação que poderão impulsionar tais comportamentos abusivos. Partindo das teorias da vitimização (Aquino, 2000; Curtis, 1974) e da exclusão moral (Opatow, 1990), a primeira variável meta-analisada é a performance dos subordinados. Esta, surge concetualizada na literatura de diversas formas, sendo que a mais recorrente prende-se com as perceções do supervisor relativamente ao grau de eficácia com que o subordinado cumpre as tarefas inerentes à sua função (Tepper, Moss & Duffy, 2011). Alternativamente, outros autores optam por utilizar níveis objetivos de performance, obtidos através de levantamentos documentais (Walter, Lam, van der Vegt, Huang & Miao, 2015).

Ademais, esta meta-análise contempla o estudo de Aryee, Sun, Chen e Debrah (2008), que se foca na performance contextual – construto bidimensional, descrito por Van Scotter & Motowidlo (1996, p. 52) como “um conjunto de comportamentos interpessoais e volitivos que apoiam o contexto social e motivacional no qual o trabalho organizacional é realizado”. Uma das dimensões é a facilitação interpessoal, que diz respeito a comportamentos interpessoais que contribuem para que os objetivos organizacionais sejam atingidos (e.g. encorajar a cooperação, demonstrar consideração pelos outros ou criar e manter relações). A outra dimensão é a dedicação ao trabalho, que se prende com os comportamentos de autodisciplina como, por exemplo, seguir as regras, trabalhar afincadamente ou demonstrar iniciativa para resolver problemas (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Com base nesta distinção, torna-se evidente que a dimensão “dedicação ao trabalho” é a que mais se assemelha à concetualização de performance apresentada por Tepper e colaboradores (2011). Assim sendo, considero viável incluir nesta meta-análise o estudo supracitado, de Aryee e colaboradores (2008).

Finalmente, foi também incluído o trabalho realizado por Jian, Kwan, Qiu, Liu e Yim (2012), junto de uma amostra composta por funcionários de hotéis. Devido às características do trabalho dos indivíduos que constituem esta amostra, os autores focaram o seu estudo na performance de serviço. Tal como referido por Liao e Chuang (2004), a performance de serviço diz respeito aos comportamentos dos empregados que visam servir os clientes. Partindo do pressuposto de que, num serviço, a qualidade das interações entre funcionários e clientes é preponderante para a satisfação dos segundos, a performance de serviço afigura-se como sendo basilar para a eficácia de serviço, que traduz os resultados tangíveis como, por exemplo, a satisfação e retenção de clientes (Liao & Chuang, 2004). Ademais, o facto de Jian e

colaboradores (2012) terem medido a performance de serviço a partir das percepções dos supervisores, torna este estudo similar aos restantes incluídos nesta meta-análise.

A teoria da vitimização (Curtis, 1974) sugere que as vítimas possuem determinadas características e manifestam certos comportamentos que as tornam propensas a serem alvos de ataques. Em sentido complementar, a teoria da exclusão moral (Opotow, 1990) define que avaliamos os outros de acordo com o nosso espectro de justiça. Este espectro, consiste numa fronteira psicológica que divide as pessoas que consideramos serem dignas de um tratamento justo, daquelas relativamente às quais acreditamos ser irrelevante atuar de forma justa e moral (Opotow, 1990). De acordo com Opotow e Weiss (2000), a nossa conduta varia dependendo de onde incluímos o outro no nosso espectro de justiça. Àqueles incluídos no nosso espectro de justiça, aplicam-se normas, regras morais e justiça. Em sentido antagónico, aqueles que se situam fora do nosso espectro de justiça são considerados dispensáveis, irrelevantes, pouco dignos e exploráveis. Hafer e Olson (2003), contribuíram para a teoria da exclusão moral ao identificar quais os fatores que fazem com que determinada pessoa seja excluída do nosso espectro de justiça. Os autores verificaram na sua análise que os três principais fatores são: a percepção do avaliador relativamente a quão dissimilar a pessoa-alvo é de si; conflitos entre o avaliador e a pessoa-alvo; e a utilidade do alvo da avaliação.

Dito isto, a baixa performance de um indivíduo ou equipa enquadra-se na teoria da vitimização como antecedente da supervisão abusiva, já que pode ser vista como um comportamento agravante que causa repulsa e frustração no líder (Tepper, *et al.*, 2011). Em sentido análogo, os indivíduos ou equipas em causa enquadram-se na teoria da exclusão moral como potencializadores da supervisão abusiva na medida em que poderão ser percecionados como inúteis (Tepper, *et al.*, 2011). Seja com o intuito de estimular a performance dos subordinados ou como forma de os repreender, vários autores têm explorado a hipótese de a supervisão abusiva ser uma consequência de baixos níveis de performance (Tepper, *et al.* 2011; Walter, *et al.*, 2015). Contudo, importa ressaltar outra abordagem igualmente plausível, em que a performance dos subordinados diminui como consequência de estes serem alvos de supervisão abusiva (Farh & Chen, 2014; Pyc, Meltzer & Liu, 2016).

H4: Os níveis de performance dos subordinados correlaciona-se negativamente com as percepções de supervisão abusiva dos mesmos.

O segundo subgrupo incluído neste capítulo das relações entre supervisores e subordinados, diz respeito à qualidade das interações entre os mesmos, concetualizada na

literatura como *leader-member exchange* (LMX). Segundo Graen e Uhl-Bien (1995, pp.237-238), a “LMX baseia-se nas características da relação de trabalho, por oposição a uma relação pessoal ou de amizade...[sendo] diferente das dimensões da atração pessoal e conexão baseadas no gosto, sugeridas por outros”. Apesar de tal distinção, o gosto interpessoal (i.e., *liking*) foi também incluído neste subgrupo, visto se tratar de uma medida de atração interpessoal (Tsui & Barry, 1986). De resto, ao longo dos anos, os académicos voltaram o seu foco para a LMX em detrimento do gosto interpessoal (Dulebohn, Wu & Liao, 2017). Tal descoro, deveu-se a vários trabalhos como o de Harris, Harvey e Kacmar (2011), que detetaram correlações muito elevadas entre o gosto interpessoal e a LMX, sugerindo a possibilidade de estes construtos serem redundantes e na realidade medirem o mesmo fenómeno. Não obstante os resultados do trabalho de Dulebohn e colaboradores (2017) demonstrarem que o gosto interpessoal é um construto distinto de LMX, os autores sugerem que facilita o desenvolvimento do segundo. Dito isto, a proximidade entre os dois construtos viabiliza o tratamento estatístico conjunto dos estudos que se debruçaram sobre a relação entre gosto interpessoal ou a LMX e a supervisão abusiva.

Em consonância com o proposto por Hafer e Olson (2003), o gosto interpessoal e a similaridade face a uma pessoa alvo são fatores preponderantes para a sua inclusão ou não no nosso espectro de justiça. Seguindo esta lógica, é expectável que níveis superiores de gosto interpessoal se reflitam em menores níveis de supervisão abusiva. Contudo, encontramos ambiguidades na literatura relativamente a esta relação (Thoroughgood, Tate, Sawyer & Rick Jacobs, 2012; Walter *et al.*, 2015).

Partindo da premissa de que mesmo um supervisor abusivo não o é para todos os subordinados, Pan e Lin (2016) baseiam o seu argumento no modelo de agressão cognitivo neo-associonista (Berkowitz, 1990). De acordo com Berkowitz (1990), os nossos sentimentos, memórias e reações comportamentais são armazenadas em redes emocionais na nossa memória. Desta forma, quando experienciamos afetividade negativa, toda a rede emocional negativa é ativada, despoletando, automaticamente, inclinações agressivas que se encontram armazenadas na mesma rede (Pan & Lin, 2016). Até aqui, este modelo apenas enquadra os comportamentos abusivos como reações praticamente automáticas de indivíduos com elevados níveis de afetividade negativa. Contudo, o modelo proposto por Berkowitz (1990) postula que, apesar da tendência agressiva despoletada pela afetividade negativa, os processos cognitivos de ordem superior podem bloquear ou exacerbar a manifestação de comportamentos agressivos. Desta forma, no contexto da díade supervisor-subordinado, o primeiro analisa as consequências de ser agressivo para com diferentes subordinados, tornando relevante o papel da LMX (Pan & Lin, 2016).

O diferencial de poder entre supervisores e subordinados, à partida, favorece os primeiros, já que, normalmente, estes têm mais a oferecer aos segundos do que o contrário (Aquino, Tripp & Bies, 2006). Todavia, também os segundos têm recursos a oferecer aos supervisores, nomeadamente o seu comprometimento e lealdade, bem como a sua performance (Oc & Bashshur 2013; Wilson, Sin & Conlon, 2010). Se, por um lado, nas relações de elevada qualidade, os recursos disponíveis para troca são tendencialmente elevados, já que os subordinados estão mais disponíveis para se envolverem e comportamentos extra papel e de elevada performance (Gerstner & Day, 1997; Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007). Por outro lado, quando as relações são mais frágeis, tendencialmente verificam-se menos recursos para troca ou menos interesse para o fazer, cingindo-se ao meramente contratual (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Considerando que os supervisores dependem dos recursos dos subordinados para conseguirem alcançar os próprios objetivos, não seria racional assumir que descarreguem as suas frustrações de forma indiferenciada. Assim, Tepper, Duffy e Breaux-Soignet (2012, as cited in Pan & Lin, 2016) sugerem que os supervisores antecipam e avaliam as consequências dos seus atos, sendo abusivos apenas face alvos estratégicos. Neste contexto, tendo por base o modelo cognitivo neo-associonista e considerando o potencial de perda associado a cada cenário, é nas relações de menor qualidade (i.e., baixa LMX) que existe maior propensão ao surgimento de supervisão abusiva (Pan & Lin, 2016). Ademais, seja tratando a LMX enquanto consequência ou enquanto potencializador da supervisão abusiva, a associação negativa entre estas variáveis tem sido verificada por diversos autores (Burriss *et al.*, 2008; Pan & Lin, 2016; Peng, Schaubroeck & Li, 2014; Thun & Kelloway, 2011).

H5: Os níveis de LMX correlacionam-se negativamente com as perceções de supervisão abusiva dos subordinados.

De acordo com Hobman e colaboradores (2009), o suporte social diz respeito aos comportamentos que visam auxiliar os outros, podendo ser levados a cabo por diferentes atores como, por exemplo, o cônjuge, um amigo, um colega de trabalho ou o supervisor. Em linha com esta definição, Rafferty e Griffin (2006) definem liderança apoiante como sendo baseada no respeito e trato amigável dos subordinados, bem como atenta às emoções e necessidades dos mesmos. Dentre os comportamentos característicos destes líderes face aos subordinados, destacam-se a título de exemplo: a preocupação sincera relativamente às suas vidas pessoais;

Antecedentes da supervisão abusiva: uma meta-análise

encaminhar e auxiliá-los no seu trabalho; confiar e apoiá-los no desenvolvimento das suas carreiras (Huang, Ding, Na & Jiang, 2015).

Paralelamente a estas definições mais abrangentes de suporte, alguns autores diferenciam suporte emocional de instrumental, sendo o primeiro centrado na pessoa e o segundo nas tarefas (Van Hoof, Xu, Serrano & Torres, 2015). Mesmo sendo evidente que o suporte contrasta com a supervisão abusiva, a ausência de um não implica, necessariamente, a existência do outro (Hobman *et al.*, 2009). Todavia, Van Hoof e colaboradores (2015) sugerem que baixos níveis de suporte possam ser percussores de percepções de supervisão abusiva. Dito isto, o terceiro subgrupo incluído nesta secção centrar-se-á na relação entre comportamentos de suporte por parte do líder e as percepções de supervisão abusiva, sendo expectável que se verifique uma relação negativa entre as variáveis.

H6: Os níveis de suporte providos pelos supervisores, correlacionam-se negativamente com as percepções de supervisão abusiva dos subordinados.

Antecedentes organizacionais

Atentos às lacunas identificadas por Tepper (2007), Restubog e colaboradores (2011) procuraram dar um passo importante na compreensão da supervisão abusiva, ao explorarem a possibilidade de os fatores contextuais serem potenciais catalisadores da supervisão abusiva. Seguindo os pressupostos da teoria da aprendizagem social (Bandura, 1986), os autores encontraram evidências de que as percepções dos supervisores, de normas agressivas nas organizações, estão associadas a níveis superiores de percepções de supervisão abusiva por parte dos subordinados (Restubog *et al.*, 2011). De acordo com Feldman (1984), as normas estabelecem quais os padrões de conduta aceitáveis através de regras informais que regulam as atitudes, crenças e comportamentos. As normas sociais possuem uma vertente descritiva e outra injuntiva. Ao passo que o significado descritivo diz respeito ao que é normal ou típico fazer-se, o significado injuntivo prende-se com as regras ou crenças relativamente à conduta que é moralmente aprovada ou desaprovada (Cialdini, Reno & Kallgren, 1990).

Tal como sugerido por Bandura (1986), os indivíduos aprendem que comportamentos, atitudes e reações emocionais são aceitáveis em determinado contexto social, através da observação dos outros. Assim, a exposição continuada a comportamentos negativos e agressivos, conduzirá à formação da norma de que tal conduta é aceitável e, conseqüentemente, à adoção de comportamentos agressivos (Restubog *et al.*, 2011).

Em sentido análogo, o clima organizacional, definido na literatura como as percepções partilhadas relativamente às políticas, práticas e procedimentos organizacionais (Schulte, Ostroff & Kinicki, 2006), influencia nos comportamentos adotados no local de trabalho (Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003). A formação das percepções do clima organizacional, decorre através de um processo psicológico que permite aos colaboradores diferenciarem quais os comportamentos que são expectáveis e valorizados, daqueles que são indesejados (Zohar & Luria, 2005). Mawritz e colaboradores (2012), referem que o clima organizacional hostil é caracterizado por constantes sentimentos acrimoniosos, antagonistas e de suspeição entre colegas de trabalho. Não obstante esta relação parecer lógica, as evidências para suportar a tese de que as percepções de clima hostil por parte dos supervisores se correlacionam diretamente com as percepções de supervisão abusiva por parte dos subordinados, são algo ambíguas. Enquanto que alguns autores conseguiram identificar correlações positivas entre as percepções de clima hostil e a supervisão abusiva (Mawritz *et al.*, 2012), outros autores que se debruçaram sobre esta relação direta obtiveram resultados menos conclusivos (Mawritz *et al.*, 2014). A justificação para esta discrepância, proposta por Mawritz e colaboradores (2014), salienta que, por si só, nem fatores contextuais nem individuais, são suficientes para despoletar supervisão abusiva. Assim sendo, torna-se relevante incluir estes trabalhos nesta meta-análise, visando clarificar estas ambiguidades.

Paralelamente, Ashkanasy e Nicholson (2003) descrevem o clima de medo como um sentimento generalizado de apreensão no local de trabalho, que reflete as percepções emotivas negativas que caracterizam determinado ambiente de trabalho. Os mesmos autores, sugerem que este tipo de clima é um fenómeno localizado que, em certa medida, é despoletado pelas práticas de gestão adotadas em determinados locais de trabalho (Ashkanasy & Nicholson, 2003). Assim sendo, o clima de medo poderá ser o ambiente propício para a manutenção e, possivelmente, propagação de condutas abusivas no trabalho (Kiewitz, Restubog, Shoss, Garcia & Tang, 2016).

Tal como a definição de clima organizacional proposta por Zohar e Luria (2005) indica, as organizações permitem e/ou valorizam certos comportamentos e reprimem outros. Alguns autores, examinaram, precisamente, em que medida é que a permissividade das organizações face à agressividade (Thau, Bennett, Mitchell & Marrs, 2009) e a recompensa de certos comportamentos agressivos (Lian *et al.*, 2012) se relacionam com a supervisão abusiva. Apesar de Lian e colaboradores (2012) terem focado a sua atenção na valorização de comportamentos agressivos enquanto mediadora da relação entre supervisão abusiva e comportamentos interpessoais desviantes, é plausível supor que organizações tolerantes à agressividade, criam condições que encorajam os supervisores a adotarem condutas abusivas (Aquino & Lamertz,

2004). Mais recentemente, também Kernan, Racicot e Fisher (2016), encontraram evidências que sustentam a tese de que a intolerância organizacional face a comportamentos abusivos se repercute em níveis menores de supervisão abusiva.

A supervisão abusiva vicariante refere-se à observação ou conhecimento da existência de supervisão abusiva que não é experienciada diretamente (Harris, Harvey, Harris & Cast, 2013). Também esta poderá ser um indicador da permissividade da organização face à agressividade e, assim sendo, estimular supervisores que até então não incorriam em comportamentos abusivos a fazê-lo (Harris *et al.*, 2013).

H7: As normas e o clima organizacional de hostilidade/agressividade correlacionam-se positivamente com as percepções de supervisão abusiva dos subordinados.

O tamanho das equipas, mesmo sendo uma variável demográfica que normalmente surge na literatura como variável de controlo (Li, Wang, Yang & Liu, 2016; Liu, Liao & Loi, 2012), foi incluída nesta secção relativa aos fatores contextuais, visto se tratar de uma variável sobre a qual as organizações conseguem atuar com facilidade (i.e., alterar o número de elementos das equipas). Cogliser e Schriesheim (2000), aprofundaram o estudo da relação entre o tamanho das equipas de trabalho e a LMX. Seguindo estudos anteriores (Green, Anderson & Shivers, 1996; Green, Blank & Liden, 1983), os autores testaram a hipótese de que a qualidade das relações entre supervisor e subordinados é inferior em equipas com maior número de elementos. Apesar dos resultados obtidos não serem significativos, a direção negativa da correlação foi ao encontro do expetável.

Em sentido contrário, também é plausível teorizar que os líderes de equipas de maior dimensão se sentem mais pressionados pelo tempo, acabando por delegar mais tarefas àqueles subordinados com os quais a qualidade das relações é superior (Cogliser & Schriesheim, 2000). Assim sendo, a articulação entre o conhecimento acerca da relação entre LMX e supervisão abusiva, e estes indícios sobre a influência do tamanho das equipas de trabalho, traduz-se na possibilidade de equipas com maior número de elementos serem mais suscetíveis para se tornarem um alvo de supervisão abusiva (Farh & Chen, 2014). Todavia, os resultados disponíveis até ao momento são ambíguos, pelo que urge estudar esta variável no âmbito desta meta-análise.

H8: O número de elementos de uma equipa de trabalho correlaciona-se com as percepções de supervisão abusiva dos subordinados.

Locke e Latham (1990, 2002), indicam na sua teoria da definição de objetivos, que a performance de um trabalhador é substancialmente superior quando este enfrenta objetivos difíceis, desde que não ultrapassem as suas capacidades e recursos disponíveis, do que quando lhe são atribuídos objetivos vagos (i.e., faz o teu melhor) ou fáceis. Apesar de a teoria não contemplar o cenário em que os objetivos são excessivamente difíceis, deixa patente que objetivos difíceis poderão aumentar o *stress* e diminuir a performance (Locke & Latham, 1990; Latham & Locke, 2006).

Foi, precisamente, sobre esta premissa que Mawritz, Folger e Latham (2014) investigaram o potencial *stressor* dos objetivos exageradamente difíceis enquanto antecedente da supervisão abusiva. Embora os autores se tenham focado sobre um modelo de mediação, com o stress e as emoções dos supervisores estabelecerem a ponte entre os objetivos exageradamente difíceis e a supervisão abusiva, também conseguiram encontrar uma relação positiva significativa e direta entre os objetivos e a supervisão abusiva. Este modelo, baseia-se na teoria cognitiva do *stress* (Lazarus & Folkman, 1984), que propõe que os indivíduos realizam uma avaliação cognitiva dos potenciais *stressores*, decidindo até que ponto é que estes poderão constituir uma ameaça ao bem-estar do próprio. Assim, relativamente aos objetivos de trabalho dos supervisores, estes poderão traduzir-se em *stressores desafiantes*, quando são classificados como tendo potencial para estimular o desenvolvimento pessoal, ou poderão ser classificados como *stressores* obstrutivos, quando avaliados como ameaçadores ao crescimento pessoal (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000; LePine, Podsakoff & LePine, 2005)

Mais recentemente, Eissa e Lester (2016) debruçaram-se sobre a mesma problemática, baseando-se na teoria dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996). Esta, postula que os comportamentos dos indivíduos dependem não só dos eventos e experiências de trabalho com que são confrontados, como também das reações emocionais que estes eventos ou experiências despoletam. Desta forma, Eissa e Lester (2016) procuraram evidência para o efeito mediador da frustração, na relação entre os objetivos excessivamente difíceis enfrentados pelos supervisores e as perceções de supervisão abusiva por parte dos subordinados. Ainda que alicerçados em diferentes teorias, tanto Marwitz e colaboradores (2014) como Eissa e Lester (2016), procuraram evidências para enquadrar os objetivos excessivamente difíceis dos supervisores enquanto percursos da supervisão abusiva.

H9: Os objetivos excessivamente difíceis dos supervisores correlacionam-se positivamente com as perceções de supervisão abusiva dos subordinados.

Além dos objetivos excessivamente difíceis, os conflitos relacionais dos supervisores com os seus pares também surgem na literatura como eventos potencialmente frustrantes (Harris *et al.*, 2011). Esta possibilidade surge da articulação entre a teoria dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996) e a teoria da agressão deslocada (Marcus-Newhall *et al.*, 2000), anteriormente descritas. Partindo da premissa de que os conflitos entre supervisores e os seus pares estão fora do controlo dos subordinados e constituem um evento de trabalho desagradável que pode despoletar estados afetivos negativos (e.g. frustração ou raiva) (Miller, Pedersen, Earlywine & Pollock, 2003), é viável considerar que os supervisores poderão descarregar as suas frustrações em alvos com menos poder de retaliação (Harris *et al.*, 2011; Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006).

H10: Os conflitos interpessoais entre supervisores correlacionam-se positivamente com as perceções de supervisão abusiva dos subordinados.

As perceções de suporte dos pares, aparecem descritas na literatura como “o grau em que os trabalhadores percecionam que os seus colegas de trabalho se preocupam com o seu bem-estar e valorizam as suas contribuições” (Neves, 2014, p. 511). Já Bollen e Hoyle (1990, p. 482), descrevem a coesão percecionada como o “sentimento de pertença a um grupo em particular e os sentimentos de moral associados ao facto de ser membro do grupo”. Por seu turno, McAllister (1995) conceptualiza a confiança afetiva nos pares a partir dos laços emocionais que as pessoas desenvolvem com os demais, quando existe preocupação e suporte mútuos.

As semelhanças entre estes construtos são evidentes, referindo-se ao suporte social disponível por parte dos colegas de trabalho. Grande parte da literatura disponível até ao momento, tem concetualizado o suporte dos pares enquanto variável moderadora capaz de atenuar os efeitos negativos de *stressores* como, por exemplo, a supervisão abusiva (Hobman *et al.*, 2009; Wu & Hu, 2009). Todavia, Neves (2014) denotou que os estudos anteriores não haviam sido conclusivos quanto à capacidade amortecedora do suporte dos pares, propondo então que esta variável seja tratada como independente. Ou seja, se por um lado os indivíduos mais isolados ou grupos menos coesos (i.e., com menos suporte dos pares), poderão apresentar-se como mais vulneráveis e expostos a hostilidade (Aquino & Lamertz, 2004). Por outro lado, os grupos mais coesos, em que os níveis de confiança afetiva e de suporte são superiores, poderão constituir um fator protetor à supervisão abusiva, indicando aos supervisores que o grupo não só se apoiará mutuamente como poderá até retaliar (Neves, 2014). Assim sendo, os

estudos anteriores que estudaram a relação entre as variáveis que representam as percepções de suporte dos pares e a supervisão abusiva, serão agregados nesta meta-análise numa tentativa de sistematizar os efeitos encontrados.

H11: O suporte social dos pares percebido pelos subordinados correlaciona-se negativamente com as percepções de supervisão abusiva dos mesmos.

Caraterísticas dos subordinados

Vários académicos têm procurado identificar quais as caraterísticas dos subordinados associadas às percepções de supervisão abusiva. Mais concretamente e no que toca à personalidade dos subordinados, a tese defendida por diferentes autores, é a de que certos comportamentos dos supervisores poderão ser erroneamente avaliados pelos subordinados como sendo abusivos, devido aos seus traços de personalidade (Brees, Martinko & Harvey, 2016).

Os traços de personalidade representam as propensões dos indivíduos para exibirem um determinado padrão de comportamentos, em função de cada situação e contexto (Digman, 1990). A teoria da ativação dos traços (Tett & Guterman, 2000), sugere que os traços de personalidade apenas se manifestam sob circunstâncias ou estímulos relevantes para o traço. Isto é, provavelmente um traço de ansiedade não se manifestará durante um encontro social com amigos próximos, todavia, este deverá manifestar-se durante uma situação de avaliação decisiva e valorizada pelo indivíduo (e.g. exame ou entrevista de trabalho), porque o contexto contém pistas relevantes. Assim sendo, a ativação de um traço requer duas componentes. Em primeiro lugar é necessário que a situação ou estímulo seja relevante para o traço, de modo a permitir a sua expressão. Em segundo lugar, as pistas contextuais devem ser fracas a moderadas, caso contrário, se estas forem fortes, irão provocar reações em todas as pessoas, tornando difícil diferenciar a intensidade da ativação dos traços (Brees *et al.*, 2016).

Os traços de personalidade negativos são dos mais estudados no contexto da supervisão abusiva. Apesar de a maioria dos investigadores sugerirem que estes traços despoletam condutas abusivas nos supervisores (Tepper, 2007; Tepper *et al.*, 2006), outros defendem que os traços dos subordinados são ativados nas suas interações com os supervisores, deturpando a interpretação dos comportamentos dos supervisores, que acabam sendo percebidos como abusivos (Brees *et al.*, 2016).

A afetividade negativa é definida como a tendência para formar percepções pessimistas e para experienciar emoções negativas ao longo de tempo e em diferentes situações (Watson &

Clark, 1984). Este traço tem sido amplamente estudado no contexto da supervisão abusiva (Gabler, Nagy & Hill, 2014; Wu & Hu, 2009), já que os indivíduos que possuem alta afetividade negativa, tendencialmente, percebem os contextos em que estão inseridos como sendo stressantes, ameaçadores e negativos (Perrewé & Spector, 2002). Desta forma, uma crítica de um supervisor poderá ter um impacto negativo mais saliente num subordinado com alta afetividade negativa do que noutro com níveis baixos deste traço.

Na maioria dos estudos, a afetividade negativa surge como uma variável de controlo, por ser considerada uma potencial justificação alternativa nas relações entre a supervisão abusiva e outras variáveis (Hoobler & Hu, 2013). No entanto, Tepper e colaboradores (2006) testaram um modelo de relação direta entre a afetividade negativa e a supervisão abusiva. Estes avançaram que os subordinados com níveis superiores de afetividade negativa incitariam os supervisores a serem abusivos. Já Brees e colaboradores (2016), demonstraram o efeito de viés causado pela afetividade negativa na percepção dos comportamentos dos líderes. Os autores, compararam os julgamentos de pessoas com diferentes níveis de afetividade negativa, relativamente aos mesmos comportamentos de um grupo de supervisores.

H12: A afetividade negativa dos subordinados correlaciona-se positivamente com as percepções de supervisão abusiva dos mesmos.

Por seu turno, elevados níveis de neuroticismo representam a tendência de determinado indivíduo se comportar com ansiedade, impulsividade, raiva e irritabilidade (Costa & McCrae, 1992 as cited in Wang *et al.*, 2015). Enquadrados na teoria da vitimização (Curtis, 1974) anteriormente apresentada, vários investigadores têm sugerido que devido à raiva e irritabilidade expressada por funcionários com elevado neuroticismo, estes são vistos pelos seus supervisores como difíceis de lidar, ameaçadores ou como entraves ao funcionamento positivo do grupo de trabalho (Bradley, 2008; Chen, Lam, Naumann & Schaubroeck, 2005). Assim, também estes subordinados poderão ser vistos como vítimas provocadoras (Aquino, 2000), ou perceberem comportamentos ambíguos como sendo abusivos (Henle & Gross, 2014).

H13: O neuroticismo dos subordinados correlaciona-se positivamente com as percepções de supervisão abusiva dos mesmos.

Na mesma linha de pensamento, a literatura também sugere que os indivíduos com traço de raiva elevado, são mais propensos a realizar julgamentos negativos, que são enviesados

devido a estados emocionais negativos preexistentes (Douglas *et al.*, 2008). Aliás, este traço é caracterizado pela tendência para perceber diversos ambientes e situações ao longo do tempo como provocadores de raiva (Spielberger, Krasner & Solomon, 1988 as cited in Brees *et al.*, 2016). Esta tese é suportada por trabalhos que sugerem que os subordinados que apresentam níveis superiores de raiva tendem a desenvolver, com maior frequência, crenças de que foram traídos ou maltratados pelos seus supervisores (Gibson & Barsade, 1999 as cited in Brees *et al.*, 2016).

H14: O traço de raiva dos subordinados correlaciona-se positivamente com as percepções de supervisão abusiva dos mesmos.

O direito psicológico (i.e., *psychological entitlement*) é uma sub-dimensão do narcisismo (Raskin & Terry, 1988) e representa a tendência global de certos indivíduos para desenvolverem percepções favoráveis de si próprios e criarem expectativas de direito a recompensas, mesmo quando não existe grande fundamentação para tais crenças (Campbell, Bonacci, Shelton, Exline & Bushman, 2004; Naumann, Minsky & Sturman, 2002).

À semelhança das pessoas com elevados níveis de traços de raiva ou de afetividade negativa, a investigação desenvolvida até ao momento, sugere que os subordinados que possuem níveis superiores de direito psicológico, têm maior propensão para julgar certos comportamentos ambíguos dos líderes (e.g. *feedback* crítico ou menos comunicação) como sendo abusivos (Brees *et al.*, 2016; Harvey, Harris, Gillis & Martinko, 2014). Estes argumentos baseiam-se, em primeiro lugar, na subjetividade inerente à supervisão abusiva, que é um construto baseado nas percepções dos subordinados (Martinko, Harvey, Sikora & Douglas, 2011; Tepper, 2000). Em segundo lugar, e lembrando que as pessoas com elevados níveis de direito psicológico possuem autoimagens inflacionadas, Naumann e colaboradores (2002) sugerem que estas pessoas desenvolvem noções de reciprocidade desmedidas. Isto é, as suas expectativas de recompensa não se coadunam com os seus níveis efetivos de performance. Posto isto, os supervisores surgem como alvos propícios para culpabilizar quando as expectativas não são correspondidas, culminando numa deterioração da qualidade das relações entre ambos (Harvey *et al.*, 2014).

Finalmente, os subordinados com elevados níveis de direito psicológico podem formar percepções enviesadas de supervisão abusiva, devido à sua tendência para proteger a sua autoimagem favorável, através da rejeição de *feedback* negativo e da contestação da competência e motivos de quem fornece o *feedback* (Baumeister, Dale & Sommer, 1998;

Campbell *et al.*, 2004). Estas distorções cognitivas são desencadeadas como proteção do ego, porque estes indivíduos são hipersensíveis à crítica e, conseqüentemente, mais propensos a perceber comportamentos ambíguos (e.g., feedback crítico) como sendo abusivos (Harvey *et al.*, 2014; Tepper, 2000).

Em sentido análogo, os estilos de atribuição são descritos como tendências para desenvolver explicações causais enviesadas, de forma estável ao longo do tempo e em diferentes contextos (Cutrona, Russell & Jones, 1984). Concretamente, o estilo de atribuição de auto favorecimento (i.e., *self-serving attribution style*), baseia-se nos mesmo mecanismos cognitivos para preservação de uma autoimagem favorável. Isto é, os indivíduos que possuem estilos de atribuição de auto favorecimento tendem a atribuir eventos negativos (e.g. baixa performance) a fatores externos como, por exemplo, o supervisor. Paralelamente, estes indivíduos atribuem a si os méritos por eventos desejáveis e meritórios, de forma a manter uma autoimagem positiva (Harvey & Martinko, 2009).

Douglas e Martinko (2001), sugerem que os indivíduos com estilos de atribuição hostis, normalmente, atribuem intenções igualmente hostis aos comportamentos dos outros, como por exemplo, o feedback de um supervisor. Aliado a isto, o facto de estas pessoas acreditarem verdadeiramente que os maus resultados são culpa de outrem, faz com que percebam qualquer crítica recebida como uma afronta (Martinko, Harvey & Douglas, 2007). Dito isto, é expectável que tal como os subordinados com elevados níveis de direito psicológico, também os que possuem estilos de atribuição hostis ou de auto favorecimento, tendam a perceber níveis superiores de supervisão abusiva porque poderão formar percepções enviesadas relativamente a comportamentos ambíguos dos supervisores.

H15: Os níveis de direito psicológico dos subordinados, bem como os estilos de atribuição de auto favorecimento correlacionam-se positivamente com as percepções de supervisão abusiva dos mesmos.

O poder, ou distância ao poder, é uma dimensão dos valores culturais, definido por Hofstede (1984) como o grau em que as pessoas aceitam distribuições desequilibradas de poder nas organizações. Apesar de esta concetualização estar intimamente ligada a valores sociais, a sua aplicação ao nível individual também faz sentido (Clugston, Howell & Dorfman, 2000). A este nível, indivíduos com valores mais elevados de distância ao poder, em contexto organizacional, acreditam que o poder e a hierarquia existem e que é aceitável a subjugação de grupos com menor poder por aqueles com maior poder ou *status* (Shao, Resick & Hargis, 2011).

Estas dinâmicas de poder, nomeadamente quando existem desequilíbrios, representam o contexto propício para o surgimento de supervisão abusiva (Ashford, 1994; Tepper, 2000). Concretamente, culturas ou indivíduos altos em distância ao poder, respeitam aqueles que alcançaram posições de status reconhecido ao ponto de legitimarem comportamentos de dominância ou abuso (Kernan *et al.*, 2011). Em sentido oposto, os indivíduos com baixos valores de distância ao poder, mostrarão menor tolerância a tratamento abusivo por parte dos líderes, já que irão atribuir estes comportamentos às características do líder e não à sua posição hierárquica (Kernan *et al.*, 2011).

As estruturas organizacionais, por seu turno, são descritas por Mintzberg (1979, p.2) como a “soma total das formas em que o trabalho é dividido em tarefas distintas e a coordenação é alcançada entre elas”. As configurações estruturais podem variar num contínuo entre mecanicistas e orgânicas (Ambrose & Schminke, 2003). As primeiras são caracterizadas por serem burocráticas, pelo controlo e a autoridade estarem centralizados, pelo grande nível de especialização e padronização nas tarefas, pela comunicação em linhas verticais e pela grande aderência às regras e procedimentos. Já as estruturas orgânicas, são caracterizadas pela descentralização do controlo e da autoridade, pela maior flexibilidade funcional, de procedimentos e nas regras, bem como pela comunicação aberta (Ambrose & Schminke, 2003; Slevin & Covin, 1997). Assim sendo, a centralização da autoridade e a supervisão próxima, características das estruturas mecanicistas, são mais propensas ao surgimento de desequilíbrios de poder entre supervisores e subordinados e, por conseguinte, podem estimular o surgimento de supervisão abusiva, bem como a sua tolerância (Aryee *et al.*, 2008).

H16: Os valores de distância ao poder dos subordinados correlacionam-se positivamente com as perceções de supervisão abusiva dos mesmos.

O comportamento humano pode ser percebido pela análise das tendências básicas de aproximação ou evitamento (Carver, Sutton & Scheier, 2000). Estas tendências são ativadas consoante os estímulos a que os indivíduos são expostos. As pistas de recompensa ativam o sistema de aproximação, despoletando emoções e comportamentos de aproximação. Contrariamente, as pistas de ameaça ou punição, estimulam o sistema de evitamento ou inibição, que se traduz em estados emocionais de medo e ansiedade, híper vigilância e comportamento de evitamento às ameaças (Carver, 2001; Carver *et al.*, 2000).

Este paradigma tem sido aplicado aos contextos organizacionais, já que as diferenças de poder criadas pelas hierarquias são favoráveis a comportamentos de aproximação ou

evitamento (Anderson & Brion, 2014; Nifadkar, Tsui & Ashforth, 2012). Um dos comportamentos de evitamento que surge associado à supervisão abusiva, diz respeito ao silêncio (Kiewitz *et al.*, 2016). Este comportamento é descrito como a “retenção de ideias, informações ou opiniões relevantes, como uma forma de autoproteção baseada no medo” (Van Dyne, Ang & Botero, 2003, p. 1367). Partindo desta definição, depreende-se que o medo é a emoção de fundo para o silêncio defensivo. O medo surge como resposta a sinais de perigo, ameaça ou incerteza para o próprio, enquadrando-se, assim, nos comportamentos de evitamento associados à supervisão abusiva (Gundlach, Douglas, & Martinko, 2003; Kiewitz *et al.*, 2016). Mais concretamente, o medo de retaliação condiciona algumas vítimas a manifestarem-se contra os abusos sofridos (Mitchell & Ambrose, 2012).

É possível interpretar a relação entre o medo, o silêncio defensivo e a supervisão abusiva de duas formas distintas. Se, por um lado, é razoável considerar que as condutas abusivas por parte dos supervisores resultem em medo e silêncio defensivo, igualmente plausível é a teoria de que o medo e o silêncio favorecem o surgimento ou manutenção de supervisão abusiva (Lutgen-Sandvik, 2003; Kiewitz *et al.*, 2016). Assim sendo, testaremos a seguinte hipótese:

H17: Os sentimentos de medo e o silêncio defensivo irão correlacionar-se positivamente com a supervisão abusiva.

Neves (2014), testou o argumento de que os subordinados que possuem autoimagens negativas são mais vulneráveis a serem alvos de líderes abusivos. A autoavaliação central (AAC), é um amplo traço de personalidade de ordem superior, responsável pela básica e fundamental avaliação que cada um faz do seu próprio valor, eficácia e capacidade enquanto pessoa (Judge, Locke & Durham, 1997). Este construto multidimensional tem sido utilizado como alternativa a outros modelos de personalidade (e.g. Big Five), por forma a tentar explicar as diferenças individuais no que toca às autoavaliações (Kacmar, Collins, Harris, & Judge, 2009). Este construto é então composto por quatro dimensões, são elas a autoestima (avaliação central do próprio valor), a autoeficácia generalizada (avaliação da capacidade para desempenhar bem diferentes tarefas), o locus de controlo (crença na relação entre o próprio comportamento e as consequências) e o neuroticismo (tendência para focar nas características negativas de si e de diferentes situações) (Judge *et al.*, 1997).

O construto AAC, foi desenvolvido com intuito de ser utilizado como um preditor de satisfação no trabalho (Judge, Erez, Bono & Thoresen, 2003). Contudo, os investigadores rapidamente perceberam que este se relaciona com outras atitudes e comportamentos de relevo,

no contexto laboral. Por um lado, os indivíduos com alta AAC possuem uma autoimagem positiva e agem confiantes e seguros das suas capacidades. Por outro lado, os indivíduos com baixa AAC, comportam-se de acordo com a sua autoimagem mais frágil, transparecendo passividade e apatia e apresentando-se como vulneráveis (Neves, 2014).

Em sentido similar, a teoria da auto-consistência propõe que os indivíduos processam as informações sociais de forma a se protegerem e manterem o seu autoconceito. Ou seja, prestam mais atenção e lembram-se com maior facilidade de informações se enquadram no seu autoconceito do que aquelas que não se enquadram (Bellezza, 1992; Best, Stapleton, & Downey, 2005). Assim sendo, ao focarem-se seletivamente em certos aspetos e comportamentos dos seus líderes, os subordinados com baixa AAC deverão reportar níveis superiores de supervisão abusiva (Wu & Hu, 2009).

A autoestima organizacional, é definida como a avaliação que um indivíduo faz, relativamente à sua adequação pessoal, significância e valor enquanto membro da organização (Gardner & Pierce, 1998; Pierce & Gardner, 2004). Grande parte dos estudos desenvolvidos até ao momento têm investigado a formação e a oscilação dos níveis de autoestima organizacional (Ferris, Brown, & Heller, 2009; Pierce & Gardner, 2004). Sendo consensual que os supervisores se assumem como centrais enquanto representantes das organizações, torna-se coerente afirmar que o seu comportamento irá influenciar as perceções de valor próprio dos subordinados, enquanto membros da organização (Jian *et al.*, 2012; Kark, Shamir, & Chen, 2003). Contudo, não podemos desconsiderar a existência de outras fontes de influência para a autoestima organizacional. Mais concretamente, os pares afiguram-se igualmente impactantes na formação e/ou manutenção da autoestima organizacional (Penhaligon, Louis & Restubog, 2009).

A literatura sugere que os indivíduos com baixa autoestima organizacional apresentam menor autoconfiança, acreditam na validade de todo o *feedback* negativo que recebem (Brockner, 1988 as cited in Kiazad, Restubog, Zagencyk, Kiewitz & Tang, 2010) e são mais sensíveis aos eventos e informações do seu ambiente de trabalho (Brutus, Ruderman, Ohlott & McCauley, 2000). Considerando que os indivíduos com baixa autoestima organizacional são mais responsivos a eventos negativos no trabalho (Hui & Lee, 2000), é plausível que estes possam percecionar os seus supervisores como sendo mais abusivos, comparativamente com indivíduos com alta autoestima organizacional (Kiazad *et al.*, 2010).

H18: Os valores relativos ao autoconceito correlacionam-se de forma negativa com a supervisão abusiva, sendo que quanto mais positiva for a imagem que os subordinados possuem de si mesmos, menores serão as suas perceções de supervisão abusiva.

Finalmente, incluo neste capítulo os comportamentos desviantes organizacionais por parte dos subordinados. Estes comportamentos têm sido descritos como violações voluntárias e significativas das normas organizacionais, que prejudicam a organização ou os seus membros, ou até ambos (Bennett & Robinson, 2000; Robinson & Bennett, 1995). Sabotar equipamentos ou trabalhar a um ritmo lento de forma propositada constituem exemplos de comportamentos desviantes em relação à organização. Espalhar rumores sobre colegas de trabalho ou roubar os mesmos, são exemplos típicos de comportamentos interpessoais desviantes, no local de trabalho (Robinson & Bennett, 1995). Adicionalmente, estes comportamentos podem ser dirigidos especificamente aos supervisores, numa tentativa de atingir a sua reputação ou performance (Duffy, Ganster, & Pagon, 2002; Wang, Mao, Wu & Liu, 2012).

Os comportamentos organizacionais desviantes, surgem também concetualizados na literatura como comportamentos contraprodutivos (Gruys & Sackett, 2003; Spector & Fox, 2002), comportamentos antissociais (Aquino & Douglas, 2003) ou comportamentos retaliatórios (Skarlicki & Folger, 1997). Apesar da nomenclatura diferir, usualmente, estes construtos são medidos da mesma forma, já que as sobreposições concetuais são evidentes (Jones, 2009).

Grande parte dos estudos conduzidos até à data, focaram-se nos comportamentos desviantes enquanto consequências da supervisão abusiva (Wei & Si, 2013). Os vários investigadores que seguem esta linha de raciocínio, propõem que as condutas desviantes surgem como retaliação face a injustiças percecionadas (Mitchell & Ambrose, 2007). Contudo, é igualmente lógico considerar que os supervisores agem de forma abusiva com o intuito de punir comportamentos desviantes por parte dos subordinados (Klaussner, 2013; Lian, Ferris, Morrison & Brown, 2014). Tal noção faz especial sentido se tivermos em conta que, muitas vezes, os supervisores dependem dos subordinados para atingir os seus objetivos. Neste sentido, um subordinado que, deliberadamente, diminua o seu ritmo de trabalho ou danifique as suas ferramentas de trabalho, poderá prejudicar o sucesso do seu supervisor.

De acordo com esta linha alternativa de raciocínio, são as perceções de injustiça dos subordinados face aos supervisores que estão na base da emergência de condutas desviantes por parte dos primeiros (Klaussner, 2013). Por sua vez, as perceções de injustiça e os comportamentos de suspeição dos subordinados, poderão surgir devido às suas características de personalidade e emoções, como por exemplo elevados níveis de afetividade negativa e neuroticismo ou estilos de atribuição hostis (Barsky, Kaplan & Beal, 2011; Chan & McAllister, 2014).

A teoria das trocas sociais (Blau, 1964), propõe que as transações de recursos, de forma recíproca, são a base das relações interpessoais. Isto é, o comportamento de um dos intervenientes depende do comportamento do outro. A reciprocidade negativa diz respeito aos comportamentos retaliatórios ou de vingança (Cropanzano & Mitchell, 2005). Assim, no contexto organizacional, os comportamentos desviantes dos subordinados podem ser concetualizados como uma resposta à supervisão abusiva ou vice-versa (Lian *et al.*, 2014b).

Apesar de se focarem em aspetos diferentes, outras teorias podem invocadas para justificar a plausibilidade da concetualização dos comportamentos desviantes dos subordinados enquanto antecedentes da supervisão abusiva (e.g. teoria da vitimização, Aquino, 2000). Desta forma, o presente trabalho contempla a meta-análise dos três subgrupos de comportamentos desviantes: organizacionais, interpessoais e dirigidos ao supervisor.

H19: Os comportamentos desviantes dos subordinados, dirigidos à organização, aos pares e aos supervisores, correlacionam-se de forma positiva com a supervisão abusiva.

Caraterísticas demográficas dos supervisores e dos subordinados

As variáveis demográficas, normalmente, são incluídas nos estudos sobre supervisão abusiva, como variáveis de controlo (e.g. Hoobler & Hu, 2013; Li *et al.*, 2016; Rafferty *et al.*, 2010). Apesar da correlação entre estas variáveis e a supervisão abusiva, por norma, ser baixa (Mawritz *et al.*, 2012), existem fundamentos teóricos que sustentam a sua relação.

Duffy e Ferrier (2003), explicitam claramente as bases teóricas para o estudo da relação entre as semelhanças demográficas superficiais (e.g. idade, género, educação) e a supervisão abusiva. Partindo do paradigma da atração pela semelhança e do modelo demográfico (Byrne, 1971; Pfeffer, 1983, as cited in Duffy & Ferrier, 2003), os autores referem que, em função das semelhanças demográficas entre os indivíduos, as relações pessoais se traduzem em afeto, gosto e atração ou em distanciamento emocional, repulsa e menor atração. Mais recentemente, também Tepper e colaboradores (2011), debruçaram-se sobre esta relação, abordando ainda o impacto das perceções de dissemelhança de nível mais profundo (i.e., valores, atitudes ou personalidade). Assim, podemos considerar (dis)semelhanças relativamente a várias caraterísticas como, por exemplo, quanto à etnia, nacionalidade, educação, idade, estilo de vida, religião, género ou senioridade na organização (Brown, Treviño & Harrison, 2005; Tepper *et al.*, 2011).

Relativamente à idade, a investigação sugere que indivíduos mais velhos sejam, tendencialmente, menos agressivos (Wu, Wang & Liu, 2010; Mawritz *et al.*, 2012). Em sentido

contrário, os indivíduos mais jovens, normalmente, são apontados como mais agressivos (Baron, Neuman, & Geddes, 1999; Chi & Liang, 2013), podendo, assim, tornar-se alvos de supervisão abusiva ou líderes abusivos. Ainda relativamente à idade, os trabalhadores mais velhos e com maior senioridade na empresa tendem a ser mais respeitados (Lian *et al.*, 2012).

No que diz respeito ao género, alguns autores sugerem que as mulheres tendem a manifestar condutas menos abusivas (Byrne *et al.*, 2014). A duração das relações entre supervisores e subordinados, também tem sido frequentemente controlada, já que alguns autores sugerem que a relação vai melhorando ao longo do tempo, à medida que supervisor e subordinados se conhecem melhor e descobrem semelhanças entre si (Harrison, Price, & Bell, 1998; Kiewitz *et al.*, 2012).

Visto que as relações entre as variáveis demográficas e a supervisão abusiva, aparecem na literatura com resultados incoerentes quanto à sua direção e significância, também este grupo de variáveis será meta-analisado.

H20: As características demográficas de supervisores e subordinados correlacionam-se com a supervisão abusiva.

[Esta página foi propositadamente deixada em branco]

Capítulo II. Método

Pesquisa de literatura e critérios de inclusão

Os estudos incluídos nesta meta-análise, foram pesquisados recorrendo a dois métodos. Começámos por pesquisar na base de dados *Web of Science*, estudos que incluíssem nos seus títulos, palavras-chave ou resumos, uma das seguintes combinações de palavras: *abusive supervision*; *abusive leadership*; *destructive leadership*; *unethical leadership*; *authoritarianism and organizations*; *tirany and organizations*. Esta pesquisa resultou numa base de dados de 704 artigos, que viriam a ser verificados individualmente, por forma a seleccionar aqueles que cumpriam os critérios de inclusão. Seguidamente, analisamos as referências utilizadas noutras revisões quantitativas (e.g. Zhang & Bednall, 2016; Mackey, Frieder, Brees & Martinko, 2015), com o intuito de encontrar estudos que pudessem ter escapado à pesquisa inicial.

Finda a pesquisa, incluímos estudos que cumprissem os seguintes critérios: 1) o estudo encontrava-se disponível na base de dados *Web of Science*; 2) o estudo utilizava a definição de supervisão abusiva proposta por Tepper (2000), ou a medida de supervisão abusiva desenvolvida por Tepper (2000); 3) o estudo utilizava uma medida de supervisão abusiva; 4) o estudo incluía pelo menos uma variável concetualizada na literatura como antecedente ou moderadora da supervisão abusiva; e 5) o estudo reportava correlações de ordem-zero.

Alguns artigos apresentam duas ou mais amostras diferentes (e.g. Kiewitz *et al.*, 2016; Mackey *et al.*, 2015), tendo sido ambas incluídas. Por outro lado, algumas amostras foram utilizadas em mais do que um estudo. Neste caso, cada amostra foi incluída apenas uma vez, por forma a garantir que a independência não era violada. Após filtrar os estudos que não cumpriam os critérios de inclusão, foram utilizados 87 estudos, contendo 110 amostras e um total de 27.852 sujeitos.

Codificação

Categorização dos antecedentes. A codificação das variáveis antecedentes da supervisão abusiva, realizou-se por consenso entre dois investigadores. Partindo dos quadros concetuais propostos por Martinko, Harvey, Brees & Mackey (2013) e por Tepper e colaboradores (2007), os investigadores analisaram os nomes dos construtos e as suas definições concetuais, organizando-os nas categorias de antecedentes exibidos na Tabela 1.

Codificação dos efeitos. Uma vez terminada a categorização das variáveis antecedentes, extraíram-se o tamanho das amostras e as correlações entre estas variáveis e a supervisão abusiva. As correlações observadas foram corrigidas, seguindo as sugestões de Borenstein, Hedges, Higgins e Rothstein (2009).

Antecedentes da supervisão abusiva: uma meta-análise

Tabela 1. Categorias utilizadas na meta-análise

Categoria	Variáveis
1. Relação supervisor-organização	
1.1. Justiça interacional (supervisores)	Percepções de justiça interacional dos supervisores
1.2. Justiça procedimental (supervisores)	Percepções de justiça procedimental dos supervisores
1.3. Experiências negativas (supervisores)	Violação do contrato psicológico; percepções de injustiça interacional; experiências enquanto vítimas de supervisão abusiva (supervisores)
2. Relações com subordinados	
2.1. Performance dos subordinados	Percepções de performance do subordinado; performance da equipa; performance contextual (dedicação ao trabalho); performance de serviço; performance nas tarefas
2.2. Qualidade das relações	LMX; gosto interpessoal; gosto pelo líder
2.3. Suporte prestado pelos supervisores	Suporte emocional; suporte instrumental; suporte do orientador
3. Organizacionais	
3.1. Permissividade face agressividade	Clima de medo; permissividade face à agressividade; normas agressivas; percepções de clima hostil; recompensas por comportamentos agressivos; supervisão abusiva vicariante; modelagem de comportamentos agressivos dos pares
3.2. Intolerância face agressividade	Percepções dos valores éticos da organização; clima psicológico
3.3. Tamanho da equipa	Tamanho da equipa
3.4. Objetivos excessivamente difíceis	Objetivos excessivamente difíceis (supervisores)
3.5. Conflitos relacionais entre supervisores	Percepções de conflito entre supervisores (avaliado pelos supervisores)
3.6. Suporte dos pares	Suporte dos colegas; suporte dos colegas de equipa; coesão percebida; confiança afetiva nos pares (subordinados)
4. Subordinados	
4.1. Afetividade negativa	Afetividade negativa; bem-estar negativo; afeto negativo
4.2. Medo e defesa	Medo de retaliação; silêncio defensivo; medo
4.3. Neuroticismo	Neuroticismo
4.4. Traço de raiva	Traço de raiva; raiva
4.5. Enviesamento de superioridade	Direito psicológico; estilo de atribuição de auto-favorecimento
4.6. Autoimagem	Autoavaliação central; autoestima baseada na organização; autoestima
4.7. Distância ao poder	Distância ao poder; crença na distância ao poder; dominância social; poder
4.8. Comportamentos desviantes	
4.8.1. Comp. Desviantes - Organização	Desvio organizacional; comportamentos contraprodutivos; desvio na produção; agressão organizacional; silêncio
4.8.2. Comp. Desviantes - Interpessoal	Comportamentos desviantes direcionados ao grupo de trabalho; agressão interpessoal; agressão transferida para os colegas; abuso dos colegas
4.8.1. Comp. Desviantes - Supervisor	Comportamentos desviantes/contraprodutivos direcionados ao supervisor; agressividade face ao supervisor; retaliação; minar o supervisor; tendência para bisbilhotar sobre o supervisor
5. Características demográficas	

Análise

As hipóteses propostas, foram testadas utilizando as folhas de cálculo desenvolvidas por Van Rhee, Suurmond e Hak (2015), seguindo as sugestões de Borenstein *et al* (2009). As hipóteses propostas, foram testadas aplicando modelos de meta-análise aleatórios (e.g. hipóteses 1 e 3) e fixos (e.g. hipóteses 2 e 4). A decisão baseou-se no *p-value* de Q .

Na Tabela 2, são reportados o número de efeitos independentes (k); o número total de participantes nos estudos agrupados (N), a correlação média ponderada (r) e os intervalos de confiança a 95% para o efeito ponderado. São também apresentadas três medidas de heterogeneidade: a soma ponderada dos quadrados e o *p-value* associado (estatística Q); o desvio padrão dos efeitos reais (T); e a proporção de dispersão que pode ser atribuída a diferenças reais nos tamanhos do efeito, em contraste com erros dos estudos (I).

Antecedentes da supervisão abusiva: uma meta-análise

Tabela 2. Resultados meta-analíticos da relação entre supervisão abusiva e seus antecedentes

Variável	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	IC 95%		<i>Q</i>	<i>p</i>	<i>T</i>	<i>I</i> ²
				LI	LS				
1.1. Justiça interacional (supervisores)	7	1149	-0,43	-0,55	-0,29	48,50	0,00	0,21	87,63%
1.2. Justiça procedimental (supervisores)	4	829	-0,18	-0,25	-0,11	3,99	0,26	0,04	24,74%
1.3. Experiências negativas (supervisores)	13	2372	0,38	0,29	0,46	55,72	0,00	0,14	78,46%
2.1. Performance dos subordinados	17	3378	-0,23	-0,26	-0,19	21,47	0,16	0,04	25,49%
2.2. Qualidade das relações	15	4243	-0,42	-0,52	-0,32	187,12	0,00	0,21	92,52%
2.3. Suporte prestado pelos supervisores	3	814	-0,25	-0,56	0,14	39,08	0,00	0,27	94,88%
3.1. Permissividade face agressividade	12	4116	0,33	0,15	0,49	870,73	0,00	0,50	98,74%
3.2. Intolerância face agressividade	2	718	-0,36	-0,55	-0,14	9,84	0,00	0,16	89,83%
3.3. Tamanho da equipa	4	325	-0,06	-0,25	0,14	7,80	0,05	0,14	61,52%
3.4. Objetivos excessivamente difíceis (supervisores)	2	405	0,36	0,27	0,44	3,00	0,08	0,10	66,63%
3.5. Conflitos relacionais entre supervisores	2	255	0,18	0,06	0,30	0,24	0,63	0,00	0,00%
3.6. Suporte dos pares (subordinados)	5	1104	-0,29	-0,28	-0,18	5,55	0,24	0,04	27,97%
4.1. Afetividade negativa	24	8106	0,34	0,29	0,40	184,26	0,00	0,15	87,52%
4.2. Neuroticismo	5	1050	0,42	0,27	0,54	36,22	0,00	0,20	88,96%
4.3. Traço de raiva	7	2177	0,16	0,12	0,20	6,43	0,38	0,02	6,63%
4.4. Enviesamento de superioridade	5	1974	0,14	0,05	0,23	11,46	0,02	0,07	65,09%
4.5. Distância ao poder	11	3561	0,22	0,11	0,32	92,96	0,00	0,16	89,24%
4.6. Medo e defesa	5	1097	0,28	0,17	0,38	14,67	0,01	0,11	72,73%
4.7. Autoimagem	11	2549	-0,26	-0,37	-0,14	77,37	0,00	0,17	87,07%
4.8. Comportamentos desviantes									
4.8.1. Comp. Desviantes - Organização	35	11012	0,36	0,31	0,41	264,34	0,00	0,15	87,14%
4.8.2. Comp. Desviantes - Interpessoal	16	4775	0,36	0,29	0,42	77,07	0,00	0,12	80,54%
4.8.3. Comp. Desviantes - Supervisor	24	7398	0,52	0,44	0,59	306,77	0,00	0,20	92,50%
5.1. Idade subordinados	61	17086	-0,04	-0,08	0	293,75	0	0,12	79,57%
5.2. Idade supervisores	11	2146	-0,04	-0,11	0,04	27,73	0,002	0,1	63,94%
5.3. Combinação idades	2	265	-0,03	-0,15	0,09	0,46	0,50	0,00	0,00%
5.4. Género subordinados	54	14522	-0,03	-0,09	0,04	612,51	0	0,2	91,35%
5.5. Género supervisores	11	2344	-0,09	-0,18	0	53,89	0	0,15	81,44%
5.6. Combinação género	4	827	-0,17	-0,35	0,03	28,5	0	0,21	89,47%
5.7. Combinação etnia	2	265	0,02	-0,1	0,15	1,65	0,199	0,08	39,33%
5.8. Combinação educação	2	192	-0,07	-0,21	0,07	0,02	0,891	0	0,00%
5.9. Senioridade organização (subordinados)	43	12520	-0,01	-0,03	0,02	88,08	0	0,06	52,31%
5.10. Duração relação supervisor-subordinado	34	9188	0	-0,04	0,03	73,99	0	0,07	55,40%

k número de efeitos independentes incluídos em cada análise; *N* número de participantes em cada análise; *IC* 95% intervalo de confiança para o efeito *r*; *LI* limite inferior do *IC*; *LS* limite superior do *IC*; *Q* medida de heterogeneidade; *p* valor-*p* para a estatística *Q*; *T* desvio padrão para o tamanho do efeito real; *I*² proporção da dispersão que pode ser atribuída a diferenças no tamanho dos efeitos entre estudos, por oposição a erros amostrais intra-estudo

Capítulo III. Resultados

O primeiro grupo desta meta-análise, é composto por subgrupos e variáveis relativas à relação dos supervisores com a organização. As hipóteses 1 e 2 centram-se na relação entre as percepções de justiça dos supervisores e a supervisão abusiva. Os resultados vão ao encontro do expectável, verificando-se uma relação negativa entre a supervisão abusiva e as percepções de justiça interacional ($r = -0.43$, $k = 7$, 95% IC = -0.55, -0.29) e procedimental ($r = -0.18$, $k = 4$, 95% IC = -0.25, -0.11). A hipótese 3 centrou-se na relação entre experiências negativas dos supervisores (i.e., percepções de violações do contrato psicológico; percepções de injustiça; e também eles terem sido alvo de supervisão abusiva) e a supervisão abusiva percebida pelos subordinados. Os resultados indicam uma relação positiva entre as experiências negativas dos supervisores ($r = 0.38$, $k = 13$, 95% IC = 0.29, 0.46) e a supervisão abusiva. Os três intervalos de confiança excluem o zero, indicando que estas relações são significativamente diferentes de zero. Assim sendo, as hipóteses 1, 2 e 3 são suportadas pelos resultados.

No segundo grupo, foram analisados três subgrupos de variáveis ligadas à relação entre os supervisores e os subordinados. A hipótese 4 sugere uma relação negativa entre a performance dos subordinados e a supervisão abusiva, que foi suportada pelos resultados ($r = -0.23$, $k = 17$, 95% IC = -0.26, -0.19). A hipótese 5 centra-se na relação entre a qualidade das relações supervisor-subordinado e a supervisão abusiva, tendo sido verificado que a natureza da mesma é negativa ($r = -0.42$, $k = 15$, 95% IC = -0.52, -0.32). A hipótese 6, diz respeito à relação entre o suporte prestado pelos supervisores e a supervisão abusiva, sendo que se verificou que também esta é negativa ($r = -0.25$, $k = 3$, 95% IC = -0.56, 0.14). Apenas o intervalo de confiança relativo à hipótese 6 inclui o zero, indicando que a relação entre supervisão abusiva e o suporte prestado pelos supervisores não é significativamente diferente de zero. Desta forma, os resultados suportam as hipóteses 4 e 5, mas não a 6.

O terceiro grupo contempla subgrupos de variáveis organizacionais, consideradas propícias para a manifestação de supervisão abusiva. A hipótese 7, visa a relação entre as normas e o clima organizacional de permissividade face agressividade e a supervisão abusiva. Os resultados sugerem que as normas/clima de permissividade face à agressividade ($r = 0.33$, $k = 12$, 95% IC = 0.15, 0.49) se correlacionam positivamente com a supervisão abusiva. Em sentido análogo, as normas/clima de intolerância face à agressividade ($r = -0.36$, $k = 2$, 95% IC = -0.55, -0.14), correlacionam-se negativamente com a supervisão abusiva. A hipótese 8 centra-se na relação entre a dimensão das equipas e a supervisão abusiva, sendo que os resultados indicam uma relação negativa ($r = -0.06$, $k = 4$, 95% IC = -0.25, 0.14) entre ambas. Na hipótese 9, sugeri que os objetivos excessivamente difíceis dos supervisores se relacionam positivamente

Antecedentes da supervisão abusiva: uma meta-análise

com a supervisão abusiva. Tal foi apoiado pelos resultados ($r = 0.36$, $k = 2$, 95% IC = 0.27, 0.44). A hipótese 10 propõe que os conflitos interpessoais entre supervisores estão relacionados com a supervisão abusiva. De facto, os resultados também corroboram esta hipótese, denotando uma relação positiva entre as variáveis ($r = 0.18$, $k = 2$, 95% IC = 0.06, 0.30). Na hipótese 11, foi proposto que a o suporte entre subordinados se relaciona com a supervisão abusiva. Também neste caso, os resultados suportam a hipótese, sugerindo uma relação negativa entre as variáveis ($r = -0.29$, $k = 5$, 95% IC = -0.28, -0.18). Os intervalos de confiança indicam a significância de todas as relações, com a exceção da relação entre o tamanho das equipas e a supervisão abusiva.

No terceiro grupo, foram meta-analisados 10 subgrupos, correspondentes a oito hipóteses, relativas às características dos subordinados que poderão estar relacionadas com a supervisão abusiva. As hipóteses 12, 13 e 14, propunham, respetivamente, que a afetividade negativa, o neuroticismo e os traços de raiva dos subordinados se relacionam com a supervisão abusiva. Os resultados corroboraram estas associações, indicando uma relação positiva entre afetividade negativa ($r = 0.34$, $k = 24$, 95% IC = 0.29, 0.40), neuroticismo ($r = 0.42$, $k = 5$, 95% IC = 0.27, 0.54) e traços de raiva ($r = 0.16$, $k = 7$, 95% IC = 0.12, 0.20) dos subordinados e a supervisão abusiva. As hipóteses 15 e 16, indicavam que os valores de direito psicológico e de distância ao poder se relacionam com a supervisão abusiva. Os resultados vão ao encontro destas suposições, remetendo para uma relação positiva entre a supervisão abusiva e os enviesamentos de superioridade (i.e., direito psicológico e estilos de atribuição de auto-favorecimento, $r = 0.14$, $k = 5$, 95% IC = 0.05, 0.23) e os valores de distância ao poder ($r = 0.22$, $k = 11$, 95% IC = 0.11, 0.32). A hipótese 17 sugere uma relação entre o medo e o silêncio defensivo por parte dos subordinados e a supervisão abusiva. Os resultados apontam para uma relação positiva ($r = 0.28$, $k = 5$, 95% IC = 0.17, 0.38) entre ambas as variáveis. Na hipótese 18, avancei que a autoimagem dos subordinados se relaciona com a supervisão abusiva. Neste caso, verifica-se uma relação negativa ($r = -0.26$, $k = 11$, 95% IC = -0.37; -0.14) entre as variáveis. Finalmente, a hipótese 19 visou a relação entre os comportamentos desviantes dos subordinados e a supervisão abusiva. Os resultados corroboram esta suposição, apontando para uma relação positiva entre a supervisão abusiva e os comportamentos desviantes dos subordinados face à organização ($r = 0.36$, $k = 35$, 95% IC = 0.31, 0.41), face aos seus pares ($r = 0.36$, $k = 16$, 95% IC = 0.29, 0.42) e face aos seus supervisores ($r = 0.52$, $k = 24$, 95% IC = 0.44, 0.59). Os intervalos de confiança verificados, revelam que todas as correlações diferem significativamente de zero, suportando todas as hipóteses avançadas neste grupo.

Visando testar a hipótese 20, no quinto e último grupo foram meta-analisados vários subgrupos de variáveis demográficas, tanto dos supervisores como dos subordinados.

Antecedentes da supervisão abusiva: uma meta-análise

Relativamente às idades, foram verificadas correlações negativas muito fracas entre a supervisão abusiva e as idades dos subordinados ($r = -0.04$, $k = 61$, 95% IC = -0.08, 0), dos supervisores ($r = -0.04$, $k = 11$, 95% IC = -0.11, 0.04) e a semelhança das idades de ambos ($r = -0.03$, $k = 2$, 95% IC = -0.15, 0.09). No que diz respeito ao género, também foram verificadas correlações negativas entre a supervisão abusiva e o género dos subordinados ($r = -0.03$, $k = 54$, 95% IC = -0.09, 0.04), dos supervisores ($r = -0.09$, $k = 11$, 95% IC = -0.18, 0) e a semelhança dos géneros de ambos ($r = -0.17$, $k = 4$, 95% IC = -0.35, 0.03). No que toca à relação da supervisão abusiva com as semelhanças étnicas e educacionais entre supervisores e subordinados, os resultados remetem para uma relação positiva no caso das semelhanças étnicas ($r = 0.02$, $k = 2$, 95% IC = -0.1, 0.15) e para uma relação negativa no caso das semelhanças educacionais ($r = -0.07$, $k = 2$, 95% IC = -0.21, 0.07). Adicionalmente, testou-se a relação entre a supervisão abusiva e a senioridade dos subordinados na organização, verificando-se que a mesma é extremamente fraca ($r = -0.01$, $k = 43$, 95% IC = -0.03, 0.02). Finalmente, foi testada a relação entre a supervisão abusiva e a duração da relação supervisor-subordinado. Neste caso, não foi verificada qualquer relação entre ambas as variáveis ($r = 0$, $k = 34$, 95% IC = -0.04, 0.03). Dito isto e atentando aos intervalos de confiança reportados, não foi encontrado suporte empírico para corroborar a hipótese 20.

[Esta página foi propositadamente deixada em branco]

Capítulo IV. Discussão

Este estudo, visou sistematizar estatisticamente um conjunto de variáveis antecedentes da supervisão abusiva, agrupadas em cinco grandes categorias: 1) relações supervisor-organização; 2) relações supervisor-subordinado; 3) antecedentes organizacionais; 4) características dos subordinados; e 5) características demográficas.

Indo ao encontro das sugestões de Hoobler e Hu (2013) e de Tepper e colaboradores (2006), verificámos que a justiça percebida pelos supervisores, de facto, se correlaciona com as percepções de supervisão abusiva dos subordinados. Em sentido análogo, outras experiências negativas dos supervisores, como por exemplo o facto de estes serem/terem sido vítimas de supervisão abusiva, também surgiram relacionadas com a supervisão abusiva percebida pelos subordinados. Tal ideia, havia sido estudada por Liu e colaboradores (2012), podendo ser analisada sob a lente da perspectiva da agressão deslocada (Marcus-Newhall *et al.*, 2000) ou da aprendizagem social (Bandura, 1986). Isto é, parece lógico que os supervisores aprendam a ser abusivos com os seus superiores, ou que, “protegidos” pelo poder hierárquico, usem os subordinados como alvos para descarregar as suas frustrações.

Os resultados obtidos nas análises do segundo grupo de antecedentes, sugerem que a performance dos subordinados, o suporte dos supervisores e a qualidade das relações entre ambos, são antagonistas das percepções de supervisão abusiva dos subordinados. O argumento que concetualiza a supervisão abusiva enquanto meio para punir desempenhos inferiores (Wang *et al.*, 2015), é tão válido como o que propõe uma diminuição da performance dos subordinados quando estes são tratados de forma abusiva (Velez & Neves, 2017). A nosso ver, tais resultados remetem para a ainda atual necessidade de formar líderes que pautem a sua atuação pelo suporte e motivação, e não pela punição.

A relação negativa entre o suporte prestado pelos supervisores e as percepções de supervisão abusiva, não se mostrou significativamente diferente de zero. Tal poderá ter sucedido, devido ao facto da amostra de um dos três estudos analisados ser composta por estudantes e respetivos orientadores de projeto, e não por díades de supervisor-subordinado. Alternativamente, é razoável defender que um supervisor não tenha, necessariamente, de ser percebido como abusivo, quando não oferece suporte instrumental ou emocional (Van Hoof *et al.*, 2015). Finalmente, a qualidade das relações entre supervisor-subordinado, surgiu neste segundo grupo como a categoria mais fortemente relacionadas com a supervisão abusiva. Neste sentido, é razoável considerar que as boas relações entre supervisor-subordinado, poderão evitar ou diminuir a manifestação de condutas abusivas por parte dos supervisores (Pan & Lin, 2016). Não obstante esta relação, afigura-se importante considerar as sugestões de Martinko, Sikora e

Harvey (2012), de que a baixa LMX seja um subconjunto da supervisão abusiva. Os autores avançam esta proposta devido às fortes correlações verificadas, quer entre as variáveis, quer entre os itens que compõem as escalas mais utilizadas para as medir (Martinko *et al.*, 2011; 2012).

Na categoria relativa aos antecedentes organizacionais, as normas e o clima organizacional, bem como os objetivos excessivamente difíceis dos supervisores, foram as variáveis que surgiram mais fortemente relacionadas com a supervisão abusiva. Relativamente às normas e clima organizacional, os resultados por nós verificados, corroboraram a nossa hipótese inicial e enquadram-se na literatura revista. Enquanto que um dos trabalhos demonstrou que os climas de hostilidade se relacionam positivamente com as perceções de supervisão abusiva (Mawritz *et al.*, 2014), o segundo trabalho apresenta-se como complementar, indicando que climas intolerantes ao abuso se repercutem em menores perceções de supervisão abusiva (Kernan *et al.*, 2016). Tal pode ser concetualizado nas teorias da aprendizagem social (Bandura, 1986) e do processamento de informação social (Salancik & Pfeffer, 1978), visto que os indivíduos procuram pistas nos contextos onde estão inseridos, relativamente aos comportamentos aceites e expectáveis, modelando comportamentos de figuras representativas.

As relações positivas da supervisão abusiva com os objetivos excessivamente difíceis dos supervisores e com os conflitos entre supervisores, podem ser analisadas sob a lente de várias teorias. De destacar a teoria dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996), que poderá ser comum a ambas as relações, uma vez que tanto os objetivos excessivamente difíceis, como os conflitos com os seus pares, são potenciais fontes de frustração nos supervisores. Os resultados verificados apontam para uma relação negativa entre a dimensão das equipas e a supervisão abusiva. Apesar da relação verificada não ser significativamente diferente de zero, de certa forma, tais resultados contrastam com a sugestão de que os membros de uma grande equipa poderão sentir maior distanciamento do seu supervisor e/ou desenvolver relações de menor qualidade com os mesmos (Cogliser & Schriesheim, 2000). Contudo, relações com menor qualidade não têm necessariamente de ser percecionadas como abusivas.

Os resultados obtidos no âmbito das relações entre as características dos subordinados e a supervisão abusiva, coadunam-se as hipóteses propostas. À semelhança do que tem vindo a ser proposto por vários autores (e.g. Brees *et al.*, 2016; Zhang, Kwan, Zhang & Wu, 2014), verificámos correlações entre as perceções de supervisão abusiva dos subordinados e vários traços de personalidade, valores e estados emocionais dos mesmos. A afetividade negativa e o neuroticismo surgiram mais fortemente relacionados com as perceções de supervisão abusiva,

seguindo-se a autoimagem, os sentimentos e comportamentos de medo e os valores de distância ao poder. Desta forma, os subordinados que possuam alguma(s) destas características poderão reportar níveis superiores de supervisão abusiva, seja por distorcerem certos comportamentos ambíguos dos líderes (Henle & Gross, 2014) ou por, de facto, se apresentarem como provocadores ou frágeis (Aquino, 2000).

Adicionalmente, testámos a relação entre as percepções de supervisão abusiva e os comportamentos desviantes/contraproduativos dos subordinados face à organização, pares e supervisores. A literatura é algo consensual, propondo que os subordinados se desenvolvem tais condutas quando se sentem injustiçados (Eschleman, Bowling, Michel & Burns, 2014). Contudo é igualmente coerente considerar que a supervisão abusiva surge como forma de punir comportamentos que prejudiquem a organização ou os próprios supervisores (Lian *et al.*, 2014b).

As análises que incidiram sobre as variáveis demográficas de subordinados e supervisores, demonstraram que tais relações não são significativamente diferentes de zero. Todavia, nalguns casos, verificaram-se correlações na direção expectável. Ainda que forma muito fraca, o género, a idade e a senioridade, surgiram negativamente relacionadas com a supervisão abusiva. Tais resultados, sugerem que trabalhadores do género feminino, mais velhos e com maior senioridade nas organizações, tendem a ser menos abusados e abusadores. Ideia esta, proposta por vários autores (Byrne *et al.*, 2014; Wu *et al.*, 2010), que nos parece plausível ainda que a um nível residual, sem efeitos significativos.

Finalmente, verificámos que a semelhança entre as características demográficas de supervisor e subordinados, também resultaram em correlações muito fracas e, no caso da semelhança ao nível da etnia, até em sentido oposto ao expectável. Uma vez que estas relações não diferem significativamente de zero, faz sentido considerar que a similaridade a níveis mais profundos, como nas atitudes e valores, seja mais relevante do que a níveis mais superficiais (Tepper *et al.*, 2011).

Implicações práticas

Os resultados verificados oferecem pistas quer para a deteção, quer para a extinção de condutas abusivas nas organizações.

A saliência do impacto das normas e clima organizacional remete para a importância de serem promovidas culturas de intolerância à agressividade. Normas de agressividade poderão facilitar o surgimento e replicação de condutas abusivas, não só por parte dos supervisores mais também entre pares. Em sentido contrário, climas de suporte e relações de qualidade entre

superiores e subordinados parecem ser antagonistas da supervisão abusiva. Assim sendo, as organizações devem considerar ações que favoreçam a coesão grupal como investimentos com potencial de retorno significativo.

O *stress* associado aos objetivos excessivamente difíceis dos supervisores podem estimular o surgimento de condutas abusivas por parte dos mesmos. Neste sentido, cabe às organizações repensar os *targets* que definem. Em sentido análogo, é fundamental que se eduquem líderes para a importância de uma gestão de pessoas baseada no suporte e motivação e não na punição de performances inferiores.

As implicações e pertinência dos temas da justiça e da personalidade já são conhecidos há largos anos. Este trabalho vem apenas reforçar a importância de as organizações prestarem atenção a estas temáticas, seja na definição de políticas (e.g. carreiras; comunicação) ou na condução de processos (e.g. seleção).

Enfim, este trabalho fornece pistas para que as organizações possam combater, de forma mais informada e eficaz, uma problemática impactante. Qualquer ação que contrarie a supervisão abusiva, é um passo no sentido do evitamento de custos provenientes de vários problemas associados à supervisão abusiva, como por exemplo o absentismo, o turnover voluntário ou os comportamentos contraprodutivos.

Limitações e sugestões para futuras investigações

Tal como qualquer investigação realizada, também o presente trabalho contém limitações que merecem reflexão e apontam caminhos para investigações futuras.

Em primeiro lugar, todos os artigos incluídos nesta meta-análise foram obtidos na base de dados *Web of Science*. Tal opção, visou aumentar a fiabilidade dos resultados através da análise de estudos com qualidade reconhecida. Contudo, tal decisão abre espaço ao viés associado à desconsideração da literatura cinzenta. Este problema, conhecido como «*file drawer problem*», diz respeito ao facto de as revistas científicas preterirem estudos com resultados significativos em detrimento daqueles que não obtiveram tal significância estatística (Dalton, Aguinis, Dalton, Bosco & Pierce, 2012). Ainda assim, os resultados obtidos aproximam-se bastante dos verificados por outros autores que consideraram uma base de dados mais alargada (e.g. Zhang & Bednall, 2016). No futuro, outras meta-análises poderão ampliar a base de estudos incluídos, até porque algumas variáveis utilizadas neste trabalho possuem um *k* ainda reduzido (e.g. objetivos excessivamente difíceis).

Em segundo e último lugar, uma possível limitação diz respeito ao facto de não terem sido realizadas análises suplementares para testar a influência de variáveis moderadoras. Como

Antecedentes da supervisão abusiva: uma meta-análise

é possível verificar nos indicadores de heterogeneidade (Q e I^2), alguns efeitos poderão ser melhor explicados por variáveis moderadoras como, por exemplo, aspetos do design dos estudos ou características demográficas dos participantes. Assim sendo, futuras investigações poderão conduzir análises suplementares com o intuito de aumentar a precisão dos resultados.

[Esta página foi propositadamente deixada em branco]

Conclusão

A pesquisa exaustiva, levada a cabo para alimentar esta meta-análise, confere credibilidade aos resultados alcançados. Ainda mais, se atentarmos aos valores verificados em algumas variáveis (e.g. distância ao poder, percepções de justiça) que haviam sido incluídas em meta-análises semelhantes.

Este trabalho, torna evidente que a supervisão abusiva pode emergir devido a fatores de vários níveis e planos. Além das características individuais de líderes e subordinados, outras variáveis relacionam-se com a supervisão abusiva com uma intensidade considerável. Neste sentido, esta meta-análise oferece um quadro organizado de variáveis antecedentes da supervisão abusiva.

Tal como foi inicialmente proposto, os resultados encontrados sugerem que as organizações assumem um papel central na criação de condições propícias ou adversas ao surgimento de condutas abusivas. Assim sendo, as organizações devem almejar desenvolver culturas de intolerância à agressividade e um clima de colaboração e suporte, tanto entre pares como entre chefias e incumbentes.

Finalmente, conscientes da base correlacional deste trabalho, permitimo-nos somente à realização de inferências quanto a possíveis relações de causalidade. Todas as propostas e assunções que foram realizadas quanto à condição de “antecedente” das variáveis apresentadas, foram sustentadas por literatura com um racional plausível.

[Esta página foi propositadamente deixada em branco]

Referências

- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology, 88*, 295–305.
- Anderson, C., & Brion, S. (2014). Perspectives on power in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 67–97. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091259>
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management, 26*, 171–193.
- Aquino, K., & Douglas, S. (2003). Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 90*, 195–208. doi:10.1016/S0749-5978(02)00517-4.
- Aquino, K., & Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology, 89*, 1023–1034. doi:10.1037/0021-9010.89.6.1023
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 653–668.
- * 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*, 191–201.
- * Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review, 4*(3), 393–411.
- Ashforth B. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 14*, 126–140.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 14*, 126–140.
- Ashkanasy, N. M., & Nicholson, G. J. (2003). Climate of fear in organisational settings: Construct definition, measurement and a test of theory. *Australian Journal of Psychology, 55*, 24–29. <http://dx.doi.org/10.1080/00049530412331312834>
- Bandura A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, R. A., Neuman, J. H., & Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the Type A behavior pattern. *Aggressive Behavior, 25*, 281–296. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-2337\(1999\)25:4<281::AID-AB4>3.0.CO;2-J](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1098-2337(1999)25:4<281::AID-AB4>3.0.CO;2-J)

- Barsky, A., Kaplan, S. A., & Beal, D. J. (2011). Just feelings? The role of affect in the formation of organizational fairness judgments. *Journal of Management* 37(1), 248–279.
- Baumeister, R. F., Dale, K., & Sommer, K. L. (1998). Freudian defense mechanisms and empirical findings in modern social psychology: Reaction formation, projection, displacement, undoing, isolation, sublimation, and denial. *Journal of Personality*, 66, 1081–1124.
- Bellezza, F. S. (1992). Recall of congruent information in the self-reference task. *Bulletin of the Psychonomic Society*, 30(4), 275-278.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). The development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349–360
- Berkowitz, L. (1990). On the formation and regulation of anger and aggression: A cognitive-neoassociationistic analysis. *American Psychologist*, 45(4), 494–503.
- Best, R. G., Stapleton, L. M. & Downey, R. G. (2005). Core self-evaluations and job burnout: The test of alternative models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 441-451
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In Lewicki, R. J., Sheppard, B. H., & Bazerman, M. H. (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations* (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199-218. doi:10.1007/bf01048016
- * Biron, M. (2010). Negative reciprocity and the association between perceived organizational ethical values and organizational deviance. *Human Relations*, 63, 875-897.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Bollen, K. A., & Hoyle, R. H. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social Forces*, 69, 479–504.
- Bolton, L. R., Harvey, R. D., Grawitch, M. J., & Barber, L. K. (2011). Counterproductive Work Behaviours in Response to Emotional Exhaustion: A Moderated Mediation Approach. *Stress and Health*, 28(3), 222-233. doi:10.1002/smi.1425
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to meta-analysis*. Chichester, UK: Wiley.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. 1993. Expanding the criterion domain to include element of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*: 71–98. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- * 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 and Stress*, 25(4), 309–320.
- Bradley, B. H. (2008). *The bad apple spoils the bunch: How a disagreeable person damages team performance and what can be done about it*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Iowa, Iowa City, IA.
- * Brees, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2016). Abusive supervision: subordinate personality or supervisor behavior? *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 405-419. doi:10.1108/jmp-04-2014-0129.

- * Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Brutus, S., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & McCauley, C. D. (2000). Developing from job experiences: The role of organization-based self-esteem. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 367–380.
- * Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912–922.
- * Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(4), 389–398.
- Burton, J. P., Taylor, S. G., & Barber, L. K. (2014). Understanding internal, external, and relational attributions for abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 871–891. doi:10.1002/job.1939
- Byrne, A., Dionisi, A.M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., Wylie, J. & Dupré, K. (2014). The depleted leader: the influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 344–357.
- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J., & Bushman, B. J. (2004). Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure. *Journal of Personality Assessment*, 83, 29–45.
- * Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *Leadership Quarterly*, 23(5), 849–859.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 605–619. doi:10.1037/0021-9010.88.4.605
- Carver, C. S. (2001). Affect and the functional bases of behavior: On the dimensional structure of affective experience. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 345–356. http://dx.doi.org/10.1207/S15327957PSPR0504_4
- Carver, C. S., Sutton, S. K., & Scheier, M. F. (2000). Action, emotion, and personality: Emerging conceptual integration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 741–751. <http://dx.doi.org/10.1177/0146167200268008>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65–74.
- Chan, M. L. E., & McAllister, D. J. (2014). Abusive supervision through the lens of employee state paranoia. *Academy of Management Review*, 39, 44–66.
- * Chang, K., Kuo, C. C., Su, M., & Taylor, J. (2013). Dis-identification in organizations and its role in the workplace. *Industrial Relations*, 68(3), 479–506.

- Chen, X. P., Lam, S. S. K., Naumann, S. E., & Schaubroeck, J. (2005). Group citizenship behavior: Conceptualization and preliminary tests of its antecedents and consequences. *Management and Organization Review*, *1*, 273–300.
- * Cheng-Feng, L., Jing-Jing, G., Yan, M., & Ye-Zhuang, T. (2013). The effect and mediating mechanism of organizational injustice on destructive leadership: Empirical research in China. *2013 International Conference on Management Science and Engineering 20th Annual Conference Proceedings*. doi:10.1109/icmse.2013.6586333
- * Chi, S.-C. S., & Liang, S.-G. (2013). When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *Leadership Quarterly*, *24*(1), 125-137.
- * Chu, L. (2013). Mediating toxic emotions in the workplace - the impact of abusive supervision. *Journal of Nursing Management*, *22*(8), 953-963. doi:10.1111/jonm.12071
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, *58*(6), 1015-1026. doi:10.1037/0022-3514.58.6.1015
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment? *Journal of Management*, *26*(1), 5-30. doi:10.1177/014920630002600106
- Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader–member exchange: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 487–511.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005) Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management* *31*(6), 874–900.
- Curtis, L. A. (1974). Victim precipitation and violent crime. *Social Problems*, *21*, 594–605.
- Cutrona, C., Russell, D., & Jones, R. (1984). Cross-situational consistency in causal attributions: Does attributional style exist? *Journal of Personality and Social Psychology*, *47*, 1043-105.
- Dalton, D. R., Aguinis, H., Dalton, C. M., Bosco, F. A., & Pierce, C. A. (2012). Revisiting the file drawer problem in meta-analysis: An assessment of published and nonpublished correlation matrices. *Personnel Psychology*, *65*(2), 221-249. 10.1111/j.1744-6570.2012.01243.x
- * Decoster, S., Camps, J., Stouten, J., Vandevyvere, L., & Tripp, T. M. (2013). Standing by Your Organization: The Impact of Organizational Identification and Abusive Supervision on Followers' Perceived Cohesion and Tendency to Gossip. *Journal of Business Ethics*, *118*(3), 623-634. doi:10.1007/s10551-012-1612-z
- * Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 993–1005. doi:10.1037/0021-9010.92.4.993
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five- factor model. *Annual Review of Psychology*, *41*, 417–440.
- Douglas, S.C., & Martinko, M.J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, *86*(4), 547-559.

- Douglas, S.C., Kiewitz, C., Martinko, M.J., Harvey, P., Kim, Y. & Chun, J. (2008). Cognitions, emotions, and evaluations: an elaboration likelihood model for workplace aggression. *Academy of Management Review*, 33(2), 425-451
- * 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 & Organization Management*, 28(2), 217–248.
- Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331–351.
- Dulebohn, J. H., Wu, D., & Liao, C. (2017). Does liking explain variance above and beyond LMX? A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 149-166. doi:10.1016/j.hrmr.2016.09.008
- * Dupre, K. E., Inness, M., Connelly, C. E., Barling, J., & Hopton, C. (2006). Workplace aggression in teenage part-time employees. *Journal of Applied Psychology*, 91, 987–997.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: Definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- * Eissa, G., & Lester, S. W. (2016). Supervisor role overload and frustration as antecedents of abusive supervision: The moderating role of supervisor personality. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 307-326. doi:10.1002/job.2123
- * Eschleman, K. J., Bowling, N. A., Michel, J. S., & Burns, G. N. (2014). Perceived intent of supervisor as a moderator of the relationships between abusive supervision and counterproductive work behaviours. *Work & Stress*, 28(4), 362-375. doi:10.1080/02678373.2014.961183
- * Farh, C. I., & Chen, Z. (2014). Beyond the individual victim: Multilevel consequences of abusive supervision in teams. *Journal of Applied Psychology*, 99, 1074–1095.
- Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9, 47–53.
- Ferris, D.L., Brown, D.J., & Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 279–286.
- Folger, R., & Bies, R. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 79–90.
- * Gabler, C. B., Nagy, K. R., & Hill, R. P. (2014). Causes and consequences of abusive supervision in sales management: A tale of two perspectives. *Psychology & Marketing*, 31(4): 278–293.
- * Garcia, P., Restubog, S. L., Kiewitz, C., Scott, K. L., & Tang, R. L. (2014). Roots run deep: Investigating psychological mechanisms between history of family aggression and abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 99, 883-897.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group & Organization Management*, 23, 48–70. doi:10.1177/1059601198231004
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader– member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Green S. G., Anderson S. E., & Shivers S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 203-214.
- Green S.G., Blank W., & Liden R. (1983). Market and organizational influences on bank employees' work attitudes and behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 68, 298-306.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30–42.
- Gundlach, M. J., Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2003). The decision to blow the whistle: A social information processing framework. *Academy of Management Review*, 28, 107–123.
- Hafer, C. L., & Olson, J. M. (2003). An analysis of empirical research in the scope of justice. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 311–323.
- * Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *Leadership Quarterly*, 22(5), 1010–1023.
- * Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B., & Cast, M. (2013). An investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts. *The Journal of Social Psychology*, 153, 38–50. doi:10.1080/00224545.2012.703709
- * Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *Leadership Quarterly*, 18, 252–263.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41,96–107.
- * Harvey, P., Harris, K. J., Gillis, W. E., & Martinko, M. J. (2014). Abusive supervision and the entitled employee. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 204-217. doi:10.1016/j.leaqua.2013.08.001
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18, 264–280. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.008>
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517–534.
- Henle, C. A., & Gross, M. A. (2014). What have I done to deserve this? Effects of employee personality and emotion on abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 122, 461–474.
- * Hobman, E. V., Restubog, S. L., Bordia, P., & Tang, R. L. (2009). Abusive Supervision in Advising Relationships: Investigating the Role of Social Support. *Applied Psychology*, 58(2), 233-256. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00330.x

- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Abridged Ed.). Beverly Hills, CA: Sage.
- * Hoobler, J., & Brass, D. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1125–1133.
- * Hoobler, J.M. & Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affectivity. *Leadership Quarterly, 24*, 256-269.
- * Huang, L., Ding, S., Na, C., & Jiang, D. (2015). Exploring the Impact of LMX Fit Type on Employee's Behavior Perception. *Proceedings of the International Conference on Logistics, Engineering, Management and Computer Science*. doi:10.2991/lemcs-15.2015.179
- Hui, C., & Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships. *Journal of Management, 26*, 215–232.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader–member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 269–277.
- * Inness, M., Barling, J., & Turner, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 731–739.
- * Jian, Z. Q., Kwan, H. K., Qiu, Q., Liu, Z. Q., & Yim, F. H. K. (2012). Abusive supervision and frontline employees' service performance. *Service Industries Journal, 32*(5), 683–698.
- Jones, D. A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 525–542. doi:10.1002/job.563
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology, 56*, 303–331. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00152.x
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior, 19*, 151–188. doi:10.1037/0021-9010.83.1.1710.1037/0021-9010.83.1.17
- Kacmar, K. M., Collins, B. J., Harris, K. J., & Judge, T. A. (2009). Core self-evaluations and job performance: The role of perceived work environment. *Journal of Applied Psychology, 94*, 1572–1580. doi:10.1037/a001749810.1037/a0017498
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology, 88*, 246–255. doi:10.1037/0021-9010.88.2.246
- * Kernan, M. C., Racicot, B. M., & Fisher, A. M. (2016). Effects of Abusive Supervision, Psychological Climate, and Felt Violation on Work Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 23*(3), 309-321. doi:10.1177/1548051815627358.
- * Kernan, M. C., Watson, S., Chen, F. F., & Kim, T. G. (2011). How cultural values affect the impact of abusive supervision on worker attitudes. *Cross Cultural Management: An International Journal, 18*(4), 464–484.
- * Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership style in the relationship between

- supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervision. *Journal of Research in Personality*, 44, 512–519.
- * Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2012). Sins of the parents: Self-control as a buffer between supervisors' previous experience of family undermining and subordinates' perceptions of abusive supervision. *The Leadership Quarterly*, 23, 869–882. doi:10.1016/j.leaqua.2012.05.005
- * Kiewitz, C., Restubog, S. L., Shoss, M. K., Garcia, P. R., & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 731–742. doi:10.1037/apl0000074
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 35, 332–340.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer
- Lee, J. (2003). An analysis of the antecedents of organization-based self-esteem in two Korean banks. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1046–1066.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.
- * Li, Y. H., Wang, Z., Yang, L. Q., & Liu, S. B. (2016). The crossover of psychological distress from leaders to subordinates in teams: The role of abusive supervision, psychological capital, and team performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21, 142–153.
- * Lian, H. W., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012b). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 41–52.
- * Lian, H., Brown, D., Ferris, D. L., Liang, L., Keeping, L., & Morrison, R. (2014a). Abusive supervision and retaliation: A self-control framework. *Academy of Management Journal*, 57, 116–139. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0977>
- * Lian, H., Ferris, D., Morrison, R., & Brown, D. (2014b). Blame it on the supervisor or the subordinate? Reciprocal relations between abusive supervision and organizational deviance. *Journal of Applied Psychology*, 99, 651–664.
- * Lian, H.W., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012a). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 107–123.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41–58.
- Lin, W., Wang, L., & Chen, S. (2013). Abusive supervision and employee well-being: The moderating effect of power distance orientation. *Applied Psychology*, 62, 308–329. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00520.x>

- * Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187–1212.
- * Liu, J., Kwan, H. K., Wu, L., & Wu, W. (2010). Abusive supervision and subordinate supervisor-directed deviance: The moderating role of traditional values and the mediating role of revenge cognitions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 835–856
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705–717
- Lutgen-Sandvik, P. (2003). The communicative cycle of employee emotional abuse: Generation and regeneration of workplace mistreatment. *Management Communication Quarterly*, 16, 471–501. [http://dx.doi.org/ 10.1177/0893318903251627](http://dx.doi.org/10.1177/0893318903251627)
- * Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2015). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*. doi: 10.1177/0149206315573997.
- 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, 670–689.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. 2013. A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1): 120–137.
- * Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D. & Douglas, S. C. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of attribution style. *The Leadership Quarterly*, 22, 751–764.
- Martinko, M. J., Sikora, D. & Harvey, P. (2012). The relationships between attribution styles, LMX, and perceptions of abusive supervision. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 397–406.
- Martinko, M.J., Harvey, P. & Douglas, S.C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: a review. *The Leadership Quarterly*, 18, 561-585
- * Mawritz, M. B., Dust, S. B., & Resick, C. J. (2014a). Hostile climate, abusive supervision, and employee coping: Does conscientiousness matter? *Journal of Applied Psychology*, 99, 737–747
- * Mawritz, M. B., Folger, R. & Latham, G. P. (2014b). Supervisors' exceedingly difficult goals and abusive supervision: The mediating effects of hindrance stress, anger, and anxiety. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 358–372.
- * Mawritz, M.B., Mayer, D.M., Hoobler, J.M., Wayne, S.J. & Marinova, S.V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65, 2, 325-357.
- * Mayer, D. M., Thau, S., Workman, K. M., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Leader mistreatment, employee hostility, and deviant behaviors: Integrating self-uncertainty and thwarted needs perspectives on deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 24–40. doi:10.1016/j.obhdp.2011.07.003
- McAllister, D. J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24–59.

- Miller, N., Pedersen, W. C., Earlywine, M., & Pollock, V. E. (2003). A theoretical model of triggered displaced aggression. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 75–97
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Engle- wood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- * Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159–1168.
- * Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2012). Employees’ behavioral reactions to supervisor aggression: An examination of individual and situational factors. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1148–1170.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62(10), 1006-1012. doi:10.1016/j.jclinepi.2009.06.005
- Naumann, S. E., Minsky, B. D., & Sturman, M. C. (2002). The use of the concept “entitlement” in management literature: A historical review, synthesis, and discussion of compensation policy implications. *Human Resource Management Review*, 12, 145–166.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24, 391-419.
- * Neves, P. (2014). Taking it out on survivors: Submissive employees, downsizing, and abusive supervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 507-534. doi:10.1111/joop.12061
- Nifadkar, S., Tsui, A. S., & Ashforth, B. E. (2012). The way you make me feel and behave: Supervisor-triggered newcomer affect and approach- avoidance behavior. *Academy of Management Journal*, 55, 1146–1168. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0133>
- Oc, B., & Bashshur, M. R. (2013). Followership, leadership and social influence. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 919–934.
- * Ogunfowora, B. (2013). When the abuse is unevenly distributed: The effects of abusive supervision variability on work attitudes and behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1105-1123. Doi: 10.1002/job.1841
- Opotow, S. (1990). Moral exclusion and injustice: An introduction. *Journal of Social Issues*, 46(1), 1–20.
- Opotow, S., & Weiss, L. (2000). Denial and the process of moral exclusion in environmental conflict. *Journal of Social Issues*, 56(3), 475–490.
- Palanski, M., Avey, J. B., & Jiraporn, N. (2014). The effects of ethical leadership and abusive supervision on job search behaviors in the turnover process. *Journal of Business Ethics*, 121, 135-146.
- * 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*. doi:10.1007/s10551-016-3247-y
- * 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.

- Penhaligon, N. L., Louis, S. L. D., & Restubog, W. R. (2009). Emotional anguish at work: The mediating role of perceived rejection on workgroup mistreatment and affective outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*, 34–45. <http://dx.doi.org/10.1037/a0013288>
- Perrewé, P., & Spector, P. E. (2002). Personality research in the organizational sciences. *Research in Personnel and Human Resources Management, 21*, 1–63. doi:10.1016/S0742-7301(02)21001-4
- Pierce, J. L. and D. G. Gardner (2004). Self-esteem within the work and organizational context: a review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management, 30*, 591–622.
- * Pyc, L. S., Meltzer, D. P., & Liu, C. (2017). Ineffective leadership and employees' negative outcomes: The mediating effect of anxiety and depression. *International Journal of Stress Management, 24*(2), 196-215. doi:10.1037/str0000030
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*(1), 37-61. doi:10.1348/096317905x36731
- * Rafferty, A. E., Restubog, S. L.D., & Jimmieson, N. L. (2010). Losing sleep: Examining the cascading effects of supervisors' experience of injustice on subordinates' psychological health. *Work and Stress, 24*(1), 36– 55.
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validation. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*, 890-902.
- * Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 713–729.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly, 41*, 574–599.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*, 555-572.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23*, 224–253. doi:10.2307/2392563
- Schat, A.C.H., Frone, M.R., & Kelloway, E.K. (2006). Prevalence of workplace aggression in the U.S. Workforce: Findings from a national study. In E.K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 4789). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.

- * Shao, P., Resick, C., & Hargis, M. (2011). Helping and harming others in the workplace: The roles of personal values and abusive supervision. *Human Relations*, *64*, 1051-1078.
- * Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, *98*(1), 158–168.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, *82*, 434–443.
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1997). Strategy formation patterns, performance, and the significance of context. *Journal of Management*, *23*, 189–209.
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C. & Gatenby, M. (2013). The Association of Meaningfulness, Wellbeing and Engagement with Absenteeism: A Moderated Mediation Model. *Human Resource Management*, *52*(3), 441-456.
- 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*, 269–292.
- * Sulea, C., Fine, S., Fischmann, G., Sava, F. A., & Dumitru, C. (2013). Abusive Supervision and Counterproductive Work Behaviors. *Journal of Personnel Psychology*, *12*(4), 196-200. doi:10.1027/1866-5888/a000097
- Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *43*, 178–190. <http://dx.doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, *33*, 261–289. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307300812>
- * Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *109*, 156–167. [http:// dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.004](http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.004)
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Breaux-Soignet, D. M. (2012). Abusive supervision as political activity: Distinguishing impulsive and strategic expressions of downward hostility. In G. Ferris & D. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (pp. 191–212). New York: Taylor & Francis.
- * Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, *93*, 721–732.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, *50*(5), 1169–1180.
- * 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.

- * Tepper, B., Duffy, M., Henle, C., & Lambert, L. (2006). Procedural injustice, victim precipitation and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101–123. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x>
- * 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.
- Tett, R.P. & Guterman, H.A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397-423.
- * Thau, S., & Mitchell, M. S. (2010). Self-gain or self-regulation impairment? Tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1009–1031.
- * Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79–92.
- * Thoroughgood, C. N., Tate, B.W., Sawyer, K. B., & Jacobs, R. (2012). Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 230– 255.
- * Thun, B., & Kelloway, E. K. (2011). Virtuous leaders: Assessing character strengths in the workplace. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 270–283.
- Tsui, A. S., & Barry, B. (1986). Research notes: Interpersonal affect and rating errors. *Academy of Management Journal*, 29, 586–599.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359–1392. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- * Van Hoof, H., Xu, S. T., Serrano, A., & Torres, L. (2015). Abusive supervision-a form of workplace harassment: an exploratory study in the ecuadorian hospitality industry. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 6(1), 103-121.
- Van Rhee, H.J., Suurmond, R., & Hak, T. (2015). User manual for Meta-Essentials: Workbooks for meta-analysis (Version 1.0) Rotterdam, The Netherlands: Erasmus Research Institute of Management. Retrieved from www.irim.eur.nl/research-support/meta-essentials
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525–531.
- * Velez, M. J., & Neves, P. (2016). Abusive supervision, psychosomatic symptoms, and deviance: Can job autonomy make a difference? *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 322-333. doi:10.1037/a0039959
- * Walter, F., Lam, C. K., van der Vegt, G. S., Huang, X., & Miao, Q. (2015). Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1056–1072.

- * Wang, G., Harms, P.D. & Mackey, J.D. (2015). Does it take two to tangle? Subordinates' perceptions of and reactions to abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 487-503
- * Wang, R., Jiang, J., Yang, L., & Chan, D. K. (2016). Chinese Employees' Psychological Responses to Abusive Supervisors. *Psychological Reports*, 118(3), 810-828. doi:10.1177/0033294116644369
- * Wang, W., Mao, J., Wu, W., & Liu, J. (2012). Abusive supervision and workplace deviance: The mediating role of interactional justice and the moderating role of power distance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 43–60.
- Watson, D. & Clark, L.A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465-490.
- * Wei, F., & Si, S. (2013). Psychological Contract Breach, Negative Reciprocity, and Abusive Supervision: The Mediated Effect of Organizational Identification. *Management and Organization Review*, 9(3), 541-561. doi:10.1111/more.12029
- * Wei-Ku, W., Wei, W., & Jun, L. (2010). Abusive supervision and team effectiveness: The mediating role of team efficacy. *2010 International Conference on Management Science & Engineering 17th Annual Conference Proceedings*. doi:10.1109/icmse.2010.5719906
- 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* (Vol. 18, pp. 1–74). US: Elsevier Science/JAI Press.
- * Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R. B., & Whitman, M. V. (2013). The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 477–496
- Wilson, K. S., Sin, H.-P., & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader–member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, 35(3), 358–372.
- * Wu, T., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34, 143–169.
- * Xiaqi, D., Kun, T., Chongsen, Y., & Sufang, G. (2012). Abusive supervision and LMX: Leaders' emotional intelligence as antecedent variable and trust as consequence variable. *Chinese Management Studies*, 6, 257–270. <http://dx.doi.org/10.1108/17506141211236695>
- * Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774. doi:10.1016/j.leaqua.2015.03.002.
- * Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 531–543.
- * Yagil, D., Ben-Zur, H., & Tamir, I. (2011). Do employees cope effectively with abusive supervision at work? An exploratory study. *International Journal of Stress Management*, 18(1), 5–23.

Antecedentes da supervisão abusiva: uma meta-análise

- * Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 86*, 1068-1076.
- * Zhang, H., Kwan, H. K., Zhang, X., & Wu, L.-Z (2014). High core self-evaluators maintain creativity: A motivational model of abusive supervision. *Journal of Management, 40*, 1151-1174.
- Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2015). Antecedents of Abusive Supervision: a Meta-analytic Review. *Journal of Business Ethics, 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. doi:10.1007/s10490-015-9425-0
- 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*, 616-628.

* *Artigos incluídos na meta-análise.*

[Esta página foi propositadamente deixada em branco]

Anexos

Tabela 3. Número de artigos por revista

<i>Journal of Applied Psychology</i>	22
<i>Leadership Quarterly</i>	10
<i>Academy of Management Journal</i>	5
<i>Journal of Organizational Behavior</i>	4
<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	4
<i>Journal of Business Ethics</i>	3
<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>	3
<i>Human Relations</i>	2
<i>Journal of Leadership & Organizational Studies</i>	2
<i>Journal of Management</i>	2
<i>Journal of Occupational Health Psychology</i>	2
<i>Management and Organization Review</i>	2
<i>Personnel Psychology</i>	2
<i>Work & Stress</i>	2
<i>2010 International Conference on Management Science & Engineering 17th Annual Conference Proceedings</i>	1
<i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i>	1
<i>Canadian Journal of Administrative Sciences</i>	1
<i>Chinese Management Studies</i>	1
<i>Cross Cultural Management: An International Journal</i>	1
<i>European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation</i>	1
<i>Group & Organization Management</i>	1
<i>Group & Organization Management</i>	1
<i>Industrial Relations</i>	1
<i>International Conference on Management Science and Engineering 20th Annual Conference Proceedings</i>	1
<i>International Journal of Stress Management</i>	1
<i>Journal of Managerial Psychology</i>	1
<i>Journal of Nursing Management</i>	1
<i>Journal of Personnel Psychology</i>	1
<i>Journal of Research in Personality</i>	1
<i>Journal of Stress Management</i>	1
<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	1

Tabela 3. Número de artigos por revista (continuação)

<i>Proceedings of the International Conference on Logistics, Engineering, Management and Computer Science</i>	1
<i>Psychological Reports</i>	1
<i>Psychology & Marketing</i>	1
<i>Scandinavian Journal of Psychology</i>	1
<i>Service Industries Journal</i>	1
<i>The Journal of Social Psychology</i>	1
<i>Work and Stress</i>	1

Figura 1. PRISMA 2009 Flow Chart (Moher, Liberati, Tetzlaff & Altman, 2009)

