



Escola de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Supervisão Abusiva e Intenção de Saída: O Efeito da Qualidade da Relação  
entre Líder e Subordinado, Implicação Afetiva e Suporte Afetivo da Equipa

Marco António Cota Barcelos

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

Orientador:

Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2019



## Agradecimentos

A presente dissertação só foi possível devido ao apoio de muitas pessoas, ao apoio que nunca me deixou ir abaixo nos momentos de maior aflição. Nesta página, agradeço a todos os que fizeram a minha trajetória possível e que me apoiaram na concretização dos meus sonhos.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Doutor Vítor Hugo Silva por todo o seu acompanhamento e paciência para todas as dúvidas, sobretudo por dar-me a liberdade de investigar temáticas do meu interesse. Agradeço também toda a flexibilidade que permitiu a realização de parte da dissertação na minha terra, ao lado da minha família.

À minha família, sobretudo à minha mãe, um grande obrigado por lutar sempre pelo meu futuro e felicidade. Agradeço-te as lágrimas, o trabalho e a dedicação, não só nestes cinco anos académicos, mas por toda a vida. À minha irmã por todas as orientações, por conseguir acalmar-me sempre, independentemente da situação.

A todas as pessoas que me ajudaram na partilha dos questionários e na recolha de informação. A todas as organizações que me abrigaram e o partilharam internamente.

A toda a associação de estudantes do ISCTE-IUL, em especial para a minha equipa de Recursos Humanos, pelas palavras de apoio e pela flexibilidade e compreensão no agendamento de reuniões.

À minha família de curso, por estarmos sempre todos no mesmo barco e remarmos na mesma direção. Um obrigado a ti Katherine, Bruno, Araújo, Raquel, Inês, Robyn, André e João. Um obrigado aos meus afilhados e netinhos.

A todo o grupo sensação, por serem o melhor grupo que podia ter. Obrigado por estarem sempre lá depois de um grande dia de estudo. Obrigado por fazerem a minha cabeça parar por umas horinhas e simplesmente sorrir.

Por último, quero agradecer à própria instituição... Ao grande ISCTE! Obrigado pelos 5 anos de abrigo, pelos grandes docentes, amigos e aventuras. Agora, fica apenas a esperança de um dia cá voltar.

*“Sabes que o desenho do adeus  
É fogo que nos queima devagar  
E no lento cerrar dos olhos teus  
Fica a esperança de um dia aqui voltar”*

## **Resumo**

A liderança é um constructo de extrema importância no bom funcionamento organizacional, tornando-se importante perceber quais os tipos de supervisão desejáveis e não desejáveis. A supervisão abusiva emerge como o lado destrutivo da liderança e apresenta diversos prejuízos a nível organizacional. A presente dissertação tem como objetivo estudar a intenção de sair de uma organização como uma das consequências da supervisão abusiva. Procurou-se analisar o papel da qualidade da relação entre os líderes e subordinados (LMX) e da implicação organizacional afetiva como processos psicológicos subjacentes. Adicionalmente, considerou-se o suporte afetivo da equipa como potencial moderador capaz de influenciar o efeito desta mediação. A amostra contou com 256 participantes de organizações de diversos sectores. O questionário online é composto por questões sociodemográficas e cinco instrumentos que visam medir: supervisão abusiva; intenção de saída; LMX; implicação organizacional afetiva e o suporte afetivo da equipa. Os resultados sugerem que a supervisão abusiva tem um efeito significativo e positivo nas intenções de saída dos colaboradores, sendo este efeito mediado em sequência pelo LMX e pela implicação organizacional afetiva. O suporte afetivo da equipa quando é elevado parece aumentar os níveis de intenção de saída.

**Palavras-chave:** supervisão abusiva, intenção de saída, qualidade da relação entre líder e subordinado, implicação afetiva, suporte afetivo da equipa

### **PsyINFO Classification Categories and Codes**

**3600 Industrial & Organizational Psychology**

**3650 Personnel Attitudes & Job Satisfaction**

**3660 Organizational Behavior**

### **Abstract**

Leadership is an extreme important tool to the proper function of an Organization, making it important to understand what types of supervision are desirable and the ones that are undesirable. Abusive supervision emerges as the destructive side of leadership and presents several losses at the organizational level. This dissertation aims to study the turnover intention as one of the consequences of an abusive supervision. We sought to analyze the role of the quality of the relationship between leaders and subordinates (LMX) and the affective organizational commitment as underlying psychological processes. Additionally, the team's affective support was considered as a potential moderator capable of influencing the effect of this mediation. The sample consisted of 256 participants from organizations from different sectors. Through an online survey consisting of sociodemographic questions and five instruments aimed at measuring: abusive supervision; turnover intention; LMX Affective organizational commitment and the affective support of the team. The results suggest that abusive supervision has a significant and positive effect on the turnover intentions, and this effect is mediated in sequence by the LMX and by the affective organizational commitment. The affective support of the team when it is elevated seems to increase the turnover intentions.

**Keywords:** Abusive supervision, turnover intention, LMX, affective commitment, affective team support

### **PsyINFO Classification Categories and Codes**

**3600 Industrial & Organizational Psychology**

**3650 Personnel Attitudes & Job Satisfaction**

**3660 Organizational Behavior**

## Índice

<b>Capítulo I -Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II -O Efeito da Supervisão Abusiva.....</b>	<b>4</b>
Supervisão abusiva.....	4
Os antecedentes da supervisão abusiva .....	4
As consequências de uma supervisão abusiva .....	5
<b>Capítulo III - O Efeito do LMX e da Implicação Organizacional Afetiva.....</b>	<b>8</b>
Qualidade da Relação entre Líder e Subordinado (LMX).....	8
A implicação organizacional .....	11
O efeito mediador do LMX e da implicação organizacional afetiva .....	14
<b>Capítulo IV - O Papel Moderador do Suporte Afetivo da Equipa.....</b>	<b>17</b>
As equipas de trabalho .....	17
O suporte da equipa – suporte social entre colegas.....	17
O papel moderador do suporte afetivo da equipa .....	19
<b>Capítulo V - Método.....</b>	<b>22</b>
Procedimento .....	22
Participantes.....	22
Instrumentos .....	22
Implicação Organizacional .....	23
Suporte social da equipa .....	23
Supervisão Abusiva.....	23
LMX .....	24
Intenção de Saída .....	24
<b>Capítulo VI– Resultados .....</b>	<b>25</b>
Análise de correlações.....	25
Teste de Hipóteses.....	27
<b>Capítulo VII – Discussão e Conclusão .....</b>	<b>28</b>
Limitações, Sugestões Futuras e Implicações Práticas .....	30
<b>Referências .....</b>	<b>32</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>48</b>
Anexo A – Apresentação e Consentimento informado .....	48
Anexo B – Questionário Aplicado .....	49

**Índice de Figuras**

**Figura 1** – Modelo de Investigação.....21

**Índice de Quadros**

**Quadro 1**- Correlações entre as variáveis sem estudo.....25

**Quadro 2** - Modelo de mediação sequencial moderada.....26

## Capítulo I – Introdução

Segundo Yukl (2002), liderar refere-se à capacidade de exercer influência sobre as pessoas ou equipas na conquista de objetivos partilhados. Este fenómeno ocupa um lugar de destaque no estudo sobre o comportamento organizacional e da gestão das pessoas nas organizações, procura analisar como as chefias interagem com os subordinados (i.e., mecanismos de supervisão, atitudes e comportamentos) e quais as suas consequências, como por exemplo, a nível da motivação dos colaboradores (Chaudhry & Javed, 2002) ou da satisfação com o trabalho (Sellgren, Fkyall & Tomson, 2008). Segundo Bergamini (1994) a liderança eficaz permite uma maior eficiência na medida em que leva os indivíduos a focarem-se no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Por um lado, a literatura destaca o conjunto de influências positivas da liderança, dos comportamentos do líder e da sua relação com comportamentos e atitudes dos subordinados conducentes à eficiência da organização (e.g., Waldman, Carter & Hom, 2015), por outro, a conceção do papel do líder enquanto fornecedor de orientações a serem seguidas pelos subordinados tendo por base uma relação de poder não simétrica pode conduzir, como sugere Jesuíno (2005), a comportamentos de abuso dirigidos aos subordinados. Nos últimos 20 anos a pesquisa sobre o comportamento agressivo dos líderes têm ganho destaque (e.g., Martinko, Harvey, Brees & Mackey, 2013; Schyns & Schillingh, 2013; Tepper, 2000; Tepper, 2007), refere-se à perceção dos subordinados que a chefia adota comportamentos de natureza hostil e abusiva, é um fenómeno com efeitos negativos ao nível da satisfação psicológica dos colaboradores e do desempenho (Krasikova, Green, & Lebreton, 2013) .

Segundo Schat, Frone & Kelloway (2006), 13,6% dos trabalhadores nos Estados Unidos da América são alvo de liderança de natureza abusiva, o que se traduz em prejuízos que rondam os 23 mil milhões de dólares por ano resultantes de quebras de produtividade, absentismo e abandono.

Dada a sua importância a nível profissional e estratégico, a literatura tem explorado o lado destrutivo da liderança, qual o seu impacto e os mecanismos psicológicos e sociais subjacentes (e.g., Tepper, 2000; Zellars, Tepper & Duffy, 2002; Kernan, Watson, Chen & Kim, 2011). Este fenómeno tem vindo a ser denominando de diferentes formas, como por exemplo *petty tyranny* (Ashforth, 1997) ou agressão do supervisor (Schat, Desmarais & Kelloway,

2006). Contudo, o termo “supervisão abusiva” proposto por Tepper (2000) parece ser o mais consensual<sup>1</sup>.

Segundo Tepper (2000, p.178) a supervisão abusiva refere-se à “perceção dos subordinados, da medida em que os supervisores manifestam, de forma contínua, comportamentos de hostilidade verbal e não verbal, excluindo o contacto físico” com efeitos não desejados no comportamento dos subordinados ao nível da satisfação com o trabalho (e.g., Bowling & Michel, 2011; Hobman, Restubog, Bordia, & Tang, 2009; Kernan, Watson, Chen & Kim, 2011; Tepper, 2000), do comprometimento afetivo e identificação organizacional (Tepper, Duffy, Henle & Lambert 2006) ou no aumento da intenção de saída. (e.g., Burris, Detert, & Chiaburu, 2008; Palanski, Avey & Jiraporn, 2014; Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu & Hua, 2009).

A presente dissertação tem como objetivo analisar a relação entre supervisão abusiva e a intenção de saída dos colaboradores, isto é, em que medida a exposição a comportamentos de uma chefia abusiva aumenta a probabilidade dos indivíduos perspetivarem o termo do contrato de trabalho e psicológico com a sua organização (Tett & Meyer, 1993). Recorrendo à pesquisa na área da Psicologia Social e das Organizações, procurou-se examinar o impacto negativo da supervisão abusiva considerando os mecanismos psicológicos subjacentes à relação desta com a intenção de saída bem como, a existência de aspetos contextuais capazes de aumentar ou atenuar este efeito (Tepper, 2000, 2007). A literatura dispõe de alguns exemplos de variáveis mediadoras da relação entre a supervisão abusiva e comportamentos face ao trabalho. Por exemplo, o efeito mediador da perceção da justiça organizacional na relação entre supervisão abusiva e satisfação com o trabalho (Tepper, 2000) ou o estudo de Xu e colegas (2012) que sugere que a qualidade da relação entre subordinado e supervisor (LMX) atua como variável mediadora na relação negativa entre a supervisão abusiva e a performance da tarefa e os comportamentos de cidadania organizacional e individual.

Considerando a semelhança teórica entre o a supervisão abusiva e o LMX, uma vez que envolvem os mesmo atores (díade colaborador-supervisor), o efeito atenuador do LMX na intenção de saída dos colaboradores (i.e., Graen, Linden & Hoel, 1982) e o facto da perceção de qualidade da relação ser um constructo apoiado no conjunto de trocas sociais atuais entre líder e subordinado leva a que no presente estudo o LMX seja considerado como uma variável mediadora da relação entre supervisão abusiva e intenção de saída.

---

<sup>1</sup> Resultados gerados via GoogleScholar: “Abusive supervision = 10.600; Petty tyranny = 4.410; Supervisor aggression = 247. Consulta realizada em Agosto de 2019.

Adicionalmente, a relação entre o colaborador e a sua organização parece poder constituir uma variável explicativa da relação entre supervisão abusiva e intenção de saída. Especificamente, a implicação organizacional afetiva, que se refere à identificação e envolvimento do colaborador com a sua organização (Porter, Steers, Mowday & Bouilan, 1974), parece capaz de explicar o efeito da supervisão abusiva e a performance (Yu, Lin, Wang, Ma, Wei, Wang & Shi, 2016). Esta variável encontra-se negativamente relacionada com a intenção de saída como considerada um forte preditor (Somers, 1995) e positivamente relacionado com a qualidade da relação entre líder e subordinado (Schyns & Meindl, 2005).

A pesquisa tem igualmente explorado quais as variáveis capazes de atenuar ou retardar os efeitos de uma supervisão abusiva como é o caso do suporte da equipa (e.g., Hobman, Restubog, Bordia & Tang, 2009; Mitchell & Ambrose, 2007; Wu & Hu, 2009). Na presente dissertação utilizamos o suporte afetivo da equipa como possível moderadora da mediação sequencial (relação positiva da supervisão abusiva e intenção de saída via LMX e implicação afetiva, respetivamente).

O modelo de investigação proposto pretende gerar um maior conhecimento sobre os mecanismos psicológicos presentes na decisão dos indivíduos abandonarem a sua organização face a comportamentos abusivos por parte das chefias bem como, analisar aspetos contextuais que em determinadas situações parecem conseguir diminuir estes efeitos. A saída de colaboradores tem diversas implicações para uma empresa como gastos em formação e recrutamento de novos candidatos, declínios na produtividade e redução da vantagem competitiva no caso da perda de talento (Chowdhury & Nazmuk, 2017). A retenção de talento torna-se crucial para o bom funcionamento das organizações, motivo principal de estudo para os investigadores e organizações, em especial, para a gestão de recursos humanos. (Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017). Diversos estudos demonstram que as práticas de recursos humanos influenciam o aumento do compromisso coletivo e a diminuição da intenção de saída (Hom, Lee, Shaw & Hausknecht., 2017).

A presente dissertação encontra-se organizada em mais seis capítulos. Os capítulos II, III, e IV constituem o enquadramento teórico composto pela definição aprofundada de todas as variáveis e relações propostas em estudo, hipóteses a serem testadas e modelo de investigação. O capítulo V apresenta o método e procedimentos realizados, o capítulo VI apresenta as análises estatísticas e testes de hipóteses. O VII e último capítulo apresenta uma discussão dos resultados à luz das teorias apresentadas e de outras novas.

## Capítulo II -O Efeito da Supervisão Abusiva

### Supervisão abusiva

A Supervisão abusiva retrata a percepção por parte dos colaboradores de que o seu supervisor adota um padrão de comportamentos hostis (verbais e não verbais), excluindo o contacto físico (Tepper, 2000) e está associada a uma variedade de situações que incluem a intimidação através de ameaças de despedimento, o contacto visual agressivo, o “tratamento do silêncio”, ou a humilhação e ridicularização em frente a terceiros (Tepper, 2000). A sua presença e frequência nas organizações torna-se cada vez mais preocupante, segundo Keashly, Trott e MacLean (1994) a violência não-física ocorre com mais frequência do que a violência física e os colaboradores submetidos a uma supervisão abusiva estão menos satisfeitos com os seus trabalhos.

Existem alguns aspetos cruciais a perceber na definição de Tepper (2007). Primeiro, a supervisão abusiva é uma avaliação subjetiva que se baseia nas observações do comportamento e atitudes do supervisor, ou seja, pode ser influenciada por diversos fatores intrínsecos ou extrínsecos à díade. Em segundo, os comportamentos hostis do supervisor mantem-se ao longo do tempo e referem-se unicamente a exposições sustentadas de hostilidade não-física. Por último, o comportamento abusivo do supervisor tem uma finalidade, distingue-se, por exemplo, da *petty tirany*, onde o comportamento hostil é explicado pela maior apetência do supervisor para comportamentos opressivos (Ashforth, 1997).

### Os antecedentes da supervisão abusiva

Ao longo do tempo a literatura destacou as consequências d fenómeno, no entanto os seus antecedentes careceram de investigação (Martinko, Harvey, Brees & Mackey 2013). A pesquisa sobre a supervisão abusiva de Tepper (2000) foca-se nas consequências deste tipo de supervisão e os estudos seguintes deram destaque aos fatores moderadores entre a supervisão abusiva e as suas consequências (e.g., Tepper, Duffy & Shaw, 2001).

A investigação com foco nos antecedentes ganhou destaque nos últimos anos (e.g., Aryee, Chen, Sun & Debrah, 2007; Courtright, Gardner, Smith, McCormick & Colbert, 2016), a meta-análise de Zhang e colegas (2016) utiliza como base o modelo teórico proposto por Tepper (2007) e Markinko e colaboradores (2013), propõem que os antecedentes são categorizados em quatro dimensões. A primeira está relacionada com as características do supervisor, por exemplo, o Modelo de Cascata (Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne & Marinova, 2012) sugere que os supervisores recorrem a comportamentos abusivos porque no passado foram alvos do mesmo tipo de abuso.

A segunda dimensão refere-se às características pessoais dos colaboradores associadas à sua percepção, como por exemplo, a investigação de Brees, Martinko & Harvey (2016) indica que a personalidade dos colaboradores condiciona a percepção de supervisão abusiva, os supervisores podem ser erroneamente avaliados pelos colaboradores. No mesmo raciocínio, o nível de afetividade negativa dos colaboradores ganhou destaque ao longo do tempo (Gabler, Nagy & Hill, 2014; Wu & Hu, 2009) e refere-se à tendência a formar percepções pessimistas e sentir emoções negativas ao longo do tempo e em diferentes situações (Watson & Clark, 1984). Os colaboradores com maior nível de afetividade negativa incentivam os supervisores a adotarem comportamento abusivos (Tepper et al., 2006).

A terceira dimensão refere-se às características sociodemográficas da díade, por exemplo, os indivíduos mais velhos são menos agressivos (Liu, Kwan & Wu, 2010; Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne & Marinova., 2012) em comparação com os mais jovens (Baron, Neuman, & Geddes, 1999; Chi & Liang, 2013) Segundo Byrne e colaboradores (2014) , as mulheres tendem a exibir comportamentos menos agressivos em comparação com os homens.

A quarta e última dimensão refere-se às características relacionadas com a organização, a justiça organizacional ganha destaque como preditor do fenómeno, nomeadamente com a justiça interacional como principal antecedente (Aryee, Chen, Sun & Debrah, 2014; Hoobler & Hu, 2013), seguindo-se a justiça procedimental (Kiewtz et al., 2012). A justiça interacional está relacionada com o tratamento interpessoal dos colaboradores e com a qualidade desse tratamento (Bies & Moag, 1986; Bies & Shapiro, 1987), já a justiça procedimental refere-se à igualdade dos procedimentos e práticas subjacentes a todas as tomadas de decisão (Folger & Bies, 1989).

### **As consequências de uma supervisão abusiva**

A supervisão abusiva apresenta consequências a nível da satisfação dos colaboradores, stress psicológico, comportamentos desviantes e reduz os comportamentos de cidadania organizacional (Tepper, 2000; Zellars, Tepper & Duffy, 2002) e índices de produtividade (Tepper et al., 2006). O fenómeno também está negativamente relacionado com o bem-estar dos colaboradores (Kernan, Watson, Chen & Kim, 2011) e tem efeitos adversos na saúde psicológica (Rafferty, Restubog, & Jimmieson, 2010), nomeadamente através do aumento dos níveis de ansiedade e exaustão (Tepper, Moss, Lockhart, & Carr, 2007; Wheeler, Halbesleben, & Whitman, 2013).

A supervisão abusiva tem influência na qualidade das interações sociais entre diádes, especificamente entre supervisor e colaborador. O estudo de Lian, Ferris e Brown (2012) indica que a supervisão abusiva esta negativamente correlacionada com o LMX.

As consequências do fenómeno também abrangem o ambiente fora da organização e afetam negativamente a vida pessoal dos colaboradores, segundo o estudo de Mitchell e Ambrose (2007) existe uma relação positiva entre as perceções de supervisão abusiva e o comportamento disfuncional em casa. Seguindo o mesmo raciocínio, o estudo de Carlson, Fergusn, Hunter e Whitten (2012) indica uma relação positiva entre a supervisão abusiva e os níveis de conflito trabalho-família. De forma similar ao modelo de Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne & Marinova (2012; Modelo de Cascata) , Restubog, Scott e Zagencyk (2011) indicam que colaboradores submetidos a uma supervisão abusiva desenvolvem comportamentos mais agressivos com colegas e familiares.

Como consequência deste fenómeno, os colaboradores desenvolvem atitudes e comportamentos relativos aos supervisores que culminam numa redução da necessidade de permanecer na organização, o que resulta numa maior intenção de saída (Tepper, 2007). No mesmo raciocínio, Schyns e Schilling (2013) indicam uma forte relação entre supervisão abusiva e intenção de saída.

Dado o impacto negativo da saída de colaboradores, a intenção de saída tem ganho destaque na área do comportamento organizacional (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008). Torna-se importante que as empresas consigam não só atrair, como também reter os melhores recursos humanos de modo a acompanhar as tendências e mudanças no ambiente (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly 2008), sendo assim, a redução das taxas de saída permite um melhor funcionamento da organização, através do aumento da produtividade, satisfação e implicação organizacional dos colaboradores (Hom, Lee, Shaw e Hausknecht, 2017).

Hom e colaboradores (2017) indicam que o papel da chefia é determinante no combate contra a intenção de saída, a adoção de uma cultura e supervisão positivas emerge como estratégia para a retenção de colaboradores.

A saída de colaboradores é definida como o “grau de movimento individual através da fronteira de um conjunto de membros de uma organização” (Price 1977, p.532), e é medido através da quantidade de colaboradores que abandona a organização (Cascio & Boudreau, 2011). Por sua vez, a intenção de saída é a intenção de mudar de emprego (Schyns, Torka & Gössling 2007). Já segundo Chiavenato (1987), a saída de colaboradores é medida pela flutuação de colaboradores entre a organização e o ambiente, é definida pelo volume de pessoas que são admitidas e que saem da organização num determinado período de tempo.

É importante fazer duas distinções do conceito, a saída de colaboradores voluntária refere-se à quebra do vínculo do contrato de trabalho por parte do colaborador (i.e., despedir-se por vontade própria), enquanto que na saída de colaboradores de caráter involuntário é o próprio empregador que quebra o contrato (Dess & Shaw, 2001).

Durante a última década, a literatura estudou os efeitos da supervisão abusiva nas intenções de saída dos colaboradores (Shyns & Schiling, 2013). A presente dissertação tem como objetivo estudar a intenção de saída como consequência de uma elevada supervisão abusiva.

Quando a relação entre a díade (supervisor e colaborador) torna-se tensa devido ao comportamento hostil do supervisor, emerge a decisão de abandonar a organização (Waldman, Kelly, Aurora & Smith 2004). Segundo Porter e Steers (1973), a expectativa é um aspeto importante nas relações entre colaborador e supervisor, os colaboradores esperam ter relações saudáveis com os supervisores, quando a expectativa não coincide com a realidade surge a insatisfação com a relação e intenção de abandonar a organização. No próximo capítulo, é analisado a quebra da expectativa para explicar o declínio da relação entre colaborador e supervisor, tendo por base a teoria da troca social e reciprocidade de Blau (1964).

**Hipótese 1:** Quanto maior a percepção de supervisão abusiva por parte dos colaboradores, maior a sua intenção de sair da organização.

### **Capítulo III – O Efeito do LMX e da Implicação Organizacional Afetiva**

#### **Qualidade da Relação entre Líder e Subordinado (LMX)**

A liderança tem na sua génese o conjunto de interações entre supervisor e colaborador (Uhl-Bien, 2006) e desenvolve-se através de trocas sociais entre ambos (e.g., Blau, 1964) onde é definido valor para a relação (Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999). As trocas sociais desenvolvem-se através de avaliação mútua, ou seja, o supervisor avalia o comportamento do colaborador e o colaborador avalia o comportamento do supervisor, de modo a verificar se vão de encontro com as expetativas (Graen & Cashman, 1975).

Na teoria do LMX os supervisores estabelecem relações únicas e distintas com cada colaborador que variam ao nível da qualidade (Graen, 1976, citado por Dienesch & Liden, 1986), desenvolvem-se ao longo do tempo através da constante negociação entre líder e colaborador (Dienesch & Liden, 1986; Gerstner & Day, 1997; Graen & Scandura, 1987). A interação entre a díade depende da autoridade formal, das regras e políticas inerentes ao desempenho esperado por cada colaborador. A negociação é feita com base nas normas de reciprocidade da teoria da troca social de Blau (1964), ou seja, a troca de recursos entre a díade é estabelecida com base na reciprocidade (Gouldner, 1960). Os comportamentos favoráveis dos colaboradores são fruto da confiança de que irão obter um comportamento ou atitude semelhante por parte do supervisor (Deckop, Cirka & Anderson, 2003). A qualidade das trocas aumenta quanto maior a reciprocidade.

A avaliação da igualdade dos benefícios é feita com base nos padrões internos (i.e., esquemas mentais e expetativas) que o colaborador tem em relação à sua situação específica (Leiter & Schaufeli, 1996). A nível organizacional, a perceção de falta de reciprocidade reduz o desempenho dos colaboradores e pode ter a sua génese na má gestão, ausência de suporte por parte do supervisor (e.g., baixos índices de LMX), fraca comunicação ou falta de informação (Schaufeli, 2006)

Segundo Blau (1964) a troca de recursos entre díade pode ser de natureza tangível ou não tangível. Os colaboradores criam relações em contexto de trabalho e podem ser categorizadas em dois grupos distintos, o primeiro refere-se às trocas de carácter económico e de curta duração, envolve a troca de trabalho/esforço por uma recompensa financeira. A segunda refere-se às trocas de carácter social e de maior duração, envolve recursos não tangíveis e o comportamento favorável enquadra-se no âmbito emocional ou sócio emocional (e.g., reconhecimento do esforço do colaborador).

Nas relações de troca social, uma chefia ética que “cuida” dos seus colaboradores promove comportamentos benéficos na sua equipa, a troca social funciona como uma transação

vantajosa e justa que surge de uma relação de qualidade entre a díade. (Cropanzano & Mitchell, 2005). A relação entre a díade tem início com uma oferta por parte do líder com o intuito de ser correspondida pelo colaborador (e.g., Dienesch & Liden, 1986; Gerstner & Day, 1997, Graen & Scandura, 1987, Graen & Uhl-Bien, 1995). A relação mantém-se com base na reciprocidade das contribuições de cada interveniente, segundo Van Gils e colaboradores (2010) este processo é dinâmico até que atinja um equilíbrio na qualidade das trocas, no entanto a relação pode deteriorar quando, por exemplo, uma das partes percebe que a outra está a contribuir menos. O efeito inverso também acontece, o aumento na contribuição de um dos intervenientes quando percebe que o outro contribuía mais. A satisfação da díade resulta do equilíbrio das trocas ou quando existe a percepção que o outro contribui mais (Buunk, Doosje, Jans, & Hopstaken, 1993).

O estudo de Dansereau, Caschman e Graen (1973) foi o pioneiro na teoria do LMX, sugere que o supervisor estabelece relações diferentes com os seus colaboradores, dependendo da qualidade da relação os colaboradores são inseridos em dois grupos distintos: o exogrupo, caracterizado por um relacionamento de baixa qualidade entre a díade, a forma de tratamento é definida pela exclusão do colaborador do círculo de comunicação pessoal e do conhecimento do supervisor. É uma relação caracterizada pela baixa confiança, recompensa e suporte (Deinesch & Liden, 1986); o endogrupo, caracterizado pelo reconhecimento do colaborador no círculo de comunicação pessoal e conhecimento do supervisor. É estabelecida uma relação de mútua proximidade, mantêm-se as trocas sociais de alta qualidade determinadas com base na confiança mútua, respeito e afeição (Dansereau, Graen & Haga 1975).

Segundo Dienesch e Liden (1986), o estatuto de membro do exogrupo é estável ao longo do tempo e como consequência os colaboradores sentem menos suporte, oportunidade de interação com os seus supervisores, declínio da confiança entre díade e percepção de injustiça na atribuição de recompensas. Sendo assim, os colaboradores do exogrupo percebem uma relação fraca com o seu supervisor, podendo considerá-lo como abusivo. No mesmo raciocínio, existem itens da escala de supervisão abusiva de Tepper (2000) que são consistentes com os comportamentos dos supervisores associados a um baixo LMX (Liden, Wayne & Stilwell, 1993).

A literatura indica o potencial diferenciador do endogrupo em relação ao desempenho positivo (e.g., Liden e Mitchell, 1983), aumento da motivação no local de trabalho (e.g., Munford, Dansereau e Yammarino, 2000; Humpherys, Einsteins, 2004) e aumento do comprometimento com os objetivos da organização (e.g., Klein & Kim, 1998). Em relação à intenção de saída dos colaboradores, Graen, Linden e Hoel (1982) reportam um aumento desta

quando submetidos a baixos índices de LMX. Uma década mais tarde, Kozlowski, Chao e Gardner (1995) especificam esta análise ao setor hospitalar onde contam com a participação de 248 colaboradores de diferentes hospitais. Os resultados indicam que o LMX está negativamente relacionado com a intenção de saída. No mesmo raciocínio, o estudo de Wilhelm, Herd e Steiner (1993) analisa a relação entre LMX e resultados organizacionais por parte dos colaboradores, com uma amostra de 141 díades os resultados indicam a existência de uma relação negativa entre o LMX e a intenção de saída.

A intenção de saída por parte dos colaboradores inseridos no exogrupo deve-se à quebra da reciprocidade das trocas sociais. No caso da existência de cenários de trabalho que levem o colaborador à exaustão emocional (e.g., devido a supervisão abusiva), esta troca é interrompida resultando numa maior intenção de saída e redução dos comportamentos de cidadania organizacional (Cropanzano, Byrne & Rupp, 2003).

Segundo a teoria implícita da liderança (Lord, 1985; Schyns & Meindl, 2005) o colaborador interrompe as relações de troca social porque considera o comportamento hostil do seu supervisor desenquadrado com as suas expectativas. Quando o comportamento é visto como enquadrado nas expectativas é considerado benéfico, o que resulta numa maior qualidade da relação díade (Van Gils, Van Quaquebeke & Van Knippenberg, 2010), maior desempenho (Basu & Green, 1997) e menor intenção de abandonar a equipa ou organização (Scandura & Graen, 1984). Na teoria implícita da liderança, os colaboradores representam as suas expectativas sobre o comportamento dos supervisores através de esquemas cognitivos pré-estabelecidos (Lord & Maher, 2002), estes esquemas apoiam na interpretação e na avaliação do supervisor (e.g., apoio na avaliação da qualidade da relação entre díade).

A qualidade e eficácia do estilo de supervisão são, em grande parte, determinadas pela perceção dos colaboradores, ou seja, está relacionada a realidade construída e interpretada socialmente (i.e., esquemas e representações mentais da liderança que variam conforme as diferentes perceções e codificações) entre eles (Gioia, Thomas, Clark, & Chittipeddi, 1994,).

Na mesma linha de raciocínio, Burton, Taylor & Barber (2014) indicam que os fatores relacionais (i.e., declínio do LMX) são uma das atribuições feitas pelos colaboradores para justificar os comportamentos de uma supervisão abusiva. Por fatores relacionais entende-se que o principal motivo subjacente a uma supervisão abusiva está inerente à própria qualidade da relação que se estabelece entre a díade.

Sendo assim, a presente dissertação tem como objetivo estudar o comportamento hostil do supervisor como fenómeno capaz de interromper as trocas sociais entre a díade e reduzir o LMX, o que resulta na intenção de abandonar a organização por parte dos colaboradores.

**Hipótese 2a:** O efeito da percepção de supervisão abusiva nas intenções de saída dos colaboradores é mediado pela qualidade da relação entre líder e colaborador (LMX).

### **A implicação organizacional**

A implicação organizacional é um dos constructos mais estudados no âmbito do comportamento organizacional (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002), indica o nível de identificação e envolvimento do indivíduo com a organização onde trabalha (Porter, Steers, Mowday & Bouilan, 1974). De forma semelhante ao LMX que retrata a relação entre o supervisor e colaborador, na implicação organizacional a relação refere-se à díade indivíduo-organização. De acordo com Pierro, Raven, Amato e Bélanger (2013), a implicação indica o vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização onde trabalha e é um aspeto preponderante na vida organizacional.

O fenómeno pode ser visto sobre uma abordagem unidimensional (Cohen, 2003; Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter & Steers 1982; Mowday, Steers and Porter, 1979), onde a implicação retrata a intensidade da relação entre o indivíduo e a organização.

Por outro lado pode ser visto à luz da perspetiva multidimensional, segundo Meyer e colaboradores (2004) é a abordagem que permite uma análise mais fidedigna do comportamento do individuo em contexto organizacional. Uma das perspetivas multidimensionais é a de Mayer e Schoorman (1992) que pressupõem a existência de duas dimensões da implicação, o compromisso calculativo e o compromisso com os valores. O primeiro é expresso pelo desejo de permanecer na sua organização, enquanto o segundo pelo desejo de se esforçar e contribuir para o sucesso da organização.

No entanto, o modelo multidimensional dominante é o “Modelo das Três Componentes da Implicação Organizacional” desenvolvido por Meyer e Allen (1991). A implicação é conceptualizada em três dimensões e são caracterizadas pelas ligações psicológicas entre colaboradores e a organização onde trabalham, concretamente a implicação normativa, a implicação de continuidade e a implicação afetiva.

A implicação afetiva indica a identificação e envolvimento do colaborador com a organização. Indivíduos com elevada implicação afetiva permanecem na organização porque desejam e valorizam-na, demonstram grande empenho com a função e contribuem para o sucesso global da organização (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). É uma dimensão com diversos benefícios para os

colaboradores através da manifestação de sentimentos de integração, pertença ao grupo (Allen & Meyer, 1990 e lealdade (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). A presente dissertação utiliza esta dimensão da implicação como variável mediadora. Segundo a literatura, esta dimensão destaca-se por ser a que mantém a relação mais forte com as características relacionadas ao trabalho, isto quando comparada com a implicação normativa e de continuidade (Meyer & Allen, 1997), além disso tem um efeito significativo nas intenções de saída (Mosadeghad, Ferlie & Rosenberg, 2008). É a dimensão com mais destaque entre os investigadores (Brickman, 1987; Mowday, Porter & Steers, 1982) e tem sido utilizada como indicador suficiente da implicação organizacional (Van Dyne & Pierce, 2004).

Na implicação normativa, a base do compromisso é a obrigação e lealdade com a organização, os colaboradores permanecem na organização devido a normas e valores pessoais (Meyer & Allen, 1991), à formação recebida, às oportunidades de progressão, desenvolvimento de carreira e pelo reconhecimento.

A implicação de continuidade esta associada a todos os custos e prejuízos associados à saída da organização, a decisão de permanecer tem base na segurança, na remuneração e nos custos da mudança e alternativas de saída (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2004).

A manutenção e atenção a este fenómeno apresenta benefícios ao nível organizacional, segundo Joo (2010) os colaboradores com elevada implicação organizacional tem menos intenção de sair da organização, já Meyer e colaboradores (2002) indicam que a implicação organizacional está positivamente relacionada com o desempenho e com os comportamentos de cidadania organizacional.

Dado os benefícios provenientes de uma elevada implicação organizacional, a literatura tem explorado os fenómenos envolvidos no desenvolvimento do fenómeno. Por exemplo, a implicação organizacional está positivamente relacionada com as características pessoais do colaborador como a idade (Mathieu & Zajac, 1990), estado civil (John & Taylor, 1999) e negativamente relacionada ao nível de educação (Glisson & Durick, 1988). Também está relacionada as características da tarefa, como a autonomia no desempenho (Dunham, Grube & Castaneda, 1994) e o feedback recebido (Hutichison & Garstka, 1996).

Já na perspectiva de Meyer e colaboradores (2002), os antecedentes operacionalizam-se em quatro dimensões, concretamente as diferenças individuais, as alternativas e investimentos, as variáveis demográficas e as experiências no local de trabalho. As experiências no local de trabalho (e.g., experiência com a equipa e com o supervisor) influenciam o desenvolvimento das três dimensões do constructo (Mayer e Allen, 1991), são exemplos de experiências as

formações em contexto de trabalho (O' Driscoll & Randall, 1999; Zhang, 2000), o estilo de liderança a que são submetidos, destacando os benefícios da liderança transformacional (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Bass & Riggio, 2006; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsy, 2002) e de uma liderança de suporte (DeCottis & Summers, 1987), a justiça organizacional (Greenberg and McCarty, 1990; Rego & Souto, 2004), oportunidade de participação nos lucros, valorização das competências de cada um e incentivo à opinião (Vidal & Simonetti, 2010). Com base nesta teoria (Mayer & Allen, 1991) a presente dissertação pretende estudar se experiência negativa em local de trabalho proveniente de uma supervisão abusiva irá afetar o desenvolvimento positivo da implicação afetiva do colaborador e por sua vez aumentar as suas intenções de abandonar a organização.

Esta hipótese propõe uma mediação com base nas teorias da identidade social (teoria da identidade social; Tajfel, 1978a), o foco destas teorias consiste na existência de uma dimensão social (e.g. organização ou grupo) que faz parte da nossa essência, ou seja, para além da nossa identidade pessoal como indivíduos, também somos afetados pela perceção social, julgamentos, comportamentos e participação em grupos sociais. A noção de identidade reflete a ligação entre o psicológico e o sociológico (Zavalloni, 1972; cit in Âmancio, 2002), a sua construção deriva da dialética entre indivíduos e sociedade, incluindo as relações em grupos de trabalho (Berger & Luckmann, 1966). Esta dimensão é designada por identidade social e faz ligação entre o contexto social e as atitudes e comportamentos individuais (Asforth, 2000), por exemplo, quando os colaboradores identificam-se com as organizações, atuam de forma consistente com os seus objetivos globais, expectativas e valores (O'Reilly & Chatman, 1986). A identificação com a organização estabelece uma base cognitiva e emocional onde o colaborador cria a sua identidade social dentro dela (Hatch & Schultz, 2000), por sua vez, a implicação afetiva retrata “a ligação emocional, identificação e envolvimento com a organização” (Meyer & Allen, 1991, p.67), considerando a base emocional espera-se que a implicação afetiva esteja associada à identidade social estabelecida com a organização (Johnson & Chang, 2006; Johnson, Chang & Yang, 2010).

A perceção de supervisão abusiva influencia o processo de identidade social na medida em que consegue denegrir a imagem da empresa aos olhos dos colaboradores, o que leva a um declínio da identificação emocional com a organização e por sua vez da implicação afetiva. Isto deve-se à perceção de que o supervisor representa organização (Biron & Bamberger, 2012) e que colaboradores submetidos a um tratamento hostil acabam por culpar a organização (Shoss, Eisenberger, Restubog & Zagenczyk 2013), ou seja, aos olhos do colaborador a organização é culpada através de um processo de transferência de culpas do supervisor para a

organização. Se a imagem da organização não corresponder as expectativas do colaborador o processo de identificação social é afetado negativamente.

O supervisor fornece informação acerca da dedicação e esforço que a organização dedica à retenção dos seus colaboradores, estes culpam o supervisor na medida em que os colaboradores acreditam que ele pode criar políticas ou recorrer a medidas disciplinares para desencorajar a cultura abusiva (Folger & Cropanzano, 1998; 2001).

Na supervisão abusiva os colaboradores acreditam que o supervisor não se importa com o seu bem-estar e existe menos probabilidade de se identificarem ou desenvolverem um vínculo emocional com a organização. No mesmo raciocínio, a literatura indica que a supervisão abusiva está relacionada negativamente com a implicação afetiva dos colaboradores (e.g., Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; Tepper, 2000; Tepper, Duffy, Hoobler, & Ensley, 2004)

Perante o declínio da implicação afetiva os colaboradores sentem que não se identificam com a organização e desenvolvem uma maior intenção saída. Em consistência com o estudo de Mehmood, Ahmad, Irum e Ashfaq (2016) que indica uma relação negativa entre a implicação organizacional afetiva e a intenção de saída.

**Hipótese 2b:** O efeito da perceção de supervisão abusiva nas intenções de saída dos colaboradores é mediado pela implicação organizacional afetiva.

### **O efeito mediador do LMX e da implicação organizacional afetiva**

A relação entre LMX e implicação organizacional afetiva está bem estabelecida na literatura. Os colaboradores com elevado LMX estão mais propícios a desenvolver de forma positiva a implicação afetiva com a organização onde trabalham (e.g., Gerstner & Day, 1997; Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999). No mesmo raciocínio, o estudo de Schyns e colaboradores (2005) indica que o LMX está positivamente relacionado com a implicação afetiva em diferentes culturas.

O baixo nível de LMX tem influência na diminuição da implicação afetiva com organização, a literatura indica que colaboradores incluídos no engrupo estão mais satisfeitos com o trabalho, tem melhor performance e apresentam um nível elevado de implicação organizacional (Allinson, Armstrong, and Hayes, 2001). Além disso, a literatura indica que o LMX tem um efeito direto na implicação organizacional (Ansari, Daisy & Aafaqi, 2001; Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000; Tyler, 1991).

Existem algumas razões subjacentes ao efeito do LMX na implicação organizacional afetiva. Primeiro, as consequências provenientes de um baixo LMX opõe-se aos benefícios de uma elevada implicação organizacional afetiva. Os colaboradores inseridos no exogrupo sentem baixa confiança, recompensas e suporte (Deinesch & Liden, 1986) sendo as recompensas importantes no desenvolvimento da implicação de continuidade (e.g. remuneração) e normativa (e.g. oportunidades de desenvolvimento de carreira). A exclusão do colaborador do círculo de comunicação pessoal do supervisor (Deinesch & Liden, 1986) opõe-se ao desenvolvimento dos efeitos de integração, pertença ao grupo (Allen & Meyer, 1990) e lealdade (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) da implicação afetiva. Além disso, a exclusão afeta desenvolvimento da identidade social do indivíduo, segundo Tajfel (1972) a identidade social está associada ao conhecimento de pertença e inclusão em grupos sociais e ao seu significado emocional e avaliativo.

Segundo, o foco das teorias das trocas sociais (Blau, 1964) é a reciprocidade, o declínio da implicação afetiva surge como resposta à falha de reciprocidade (por sua vez, o declínio do LMX). Elevados níveis de LMX aumentam as atitudes e emoções positivas dos colaboradores em relação ao seu líder, o que o estimula em termos de obrigação a contribuir para o cumprimento dos objetivos globais, o contrário acontece em situações de fracos níveis de LMX. Segundo Liden, Sparrowe e Wayne (1997) o LMX determina a quantidade de esforço físico e mental, recursos, informação e suporte social entre d'ade. Os colaboradores inseridos no exogrupo percebem uma troca mínima de esforço, recursos e suporte o que resulta na quebra do desenvolvimento emocional entre colaborador e organização (declínio da implicação organizacional afetiva em resposta aos recursos mínimos percebidos).

Terceiro, a implicação organizacional desenvolve-se através de antecedentes, sendo as experiências em local de trabalho (i.e., interações com a equipa, qualidade da relação com o supervisor– LMX) um dos determinantes (Mowday, Porter & Steers, 1982) que afeta as três dimensões da fenómeno.

Quarto, segundo Turner (1975) a identidade social do indivíduo desenvolve-se com base na comparação social, existe um exogrupo referente para o colaborador avaliar-se enquanto membro de um grupo (Tajfel, 1978b). Os colaboradores que percebem baixo nível de LMX são inseridos no exogrupo e comparam a sua situação com aqueles que beneficiam de um elevado nível de LMX (i.e., inseridos no endogrupo), o que resulta numa menor implicação afetiva com a organização.

A presente dissertação pretende estudar a implicação organizacional afetiva como segundo mediador na relação positiva entre supervisão abusiva e intenção de saída.

A supervisão abusiva interrompe as trocas sociais entre a díade, a falha de reciprocidade resulta num declínio do LMX (Blaug, 1964). O corte na relação deve-se à percepção do colaborador de que os comportamentos hostis dos supervisores estão desenquadrados com as suas expectativas e esquemas mentais (teoria implícita da liderança; Lord, 1985; Schyns & Meindl, 2005). Os colaboradores excluídos são enquadrados no exogrupo, sendo que a exclusão social afeta o desenvolvimento da identificação social com a organização e por sua vez da implicação afetiva. A cadeia de consequências resulta numa maior intenção de sair da organização dado que, a implicação organizacional exerce influência na decisão de permanecer ou abandonar a organização (Meyer & Allen, 1991).

**Hipótese 2c:** O efeito da supervisão abusiva nas intenções de saída dos colaboradores é mediado sequencialmente pela qualidade da relação entre líder e colaborador (LMX) e pela implicação organizacional afetiva.

## **Capítulo IV – O Papel Moderador do Suporte Afetivo da Equipa**

### **As equipas de trabalho**

As organizações reportam um sério número de benefícios derivados do trabalho em equipa, como por exemplo através do aumento do desempenho individual, aumento da qualidade dos serviços, redução das taxas de absentismo, menor intenção de abandonar a organização e aumentos exponenciais nos ciclos de produção (Harris, 1993). As equipas são um ingrediente importante para o sucesso organizacional, na economia é retratado pela necessidade das equipas trabalharem eficientemente para obter informação de forma eficiente e que corresponda às exigências de uma elevada carteira de clientes (Cohen & Bailey, 1997).

As equipas de trabalho desempenham um papel importante na motivação dos colaboradores para ultrapassar os desafios, fornecem apoio social e emocional. Os estudos de Carter e West (1999) reportam que os colaboradores que trabalham em equipa têm menos stress quando comparados com aqueles que trabalham sozinhos. Em equipa, os colaboradores que conversam entre eles, sofrem menos problemas relacionados com o trabalho (Cohen & Wills, 1985).

Outro aspeto importante é o nível da relação entre os membros, isto é, o grau de familiaridade entre eles. Goodman e Leyden (1991) investigaram ao longo de 15 meses a produtividade das equipas de trabalho numa mina de carvão. Os resultados diferiram no modo como os membros estavam familiarizados uns com os outros. Os resultados indicam que os baixos níveis de familiaridade estão associados com baixos níveis de produtividade. Watson, Michaelsen e Sharp (1991) analisaram grupos que passaram mais de 30 horas em tarefas de decisão, a eficácia das decisões aumentou ao longo do tempo, sendo parte deste acréscimo devido à elevada familiaridade entre os membros da equipa.

### **O suporte da equipa – suporte social entre colegas**

Muitos investigadores estudaram o papel do suporte social para promover o bem-estar psicológico dos colaboradores (e.g., Beehr, Farmer, Glazer, Gudunowski & Nair, 2003; De Jonge, Dormann, Janssen, Dollard, Landeweerd, & Nijhuis, 2001; Mendelson, Catano, & Kelloway, 2000). No âmbito da supervisão abusiva, Nelson e Friedlander (2001) indicam que estudantes envolvidos em conflitos com o supervisor procuram suporte e compreensão com os seus colegas .

A investigação no âmbito das teorias da troca social (Blau, 1964) indica que os colaboradores que recebem mais suporte das suas organizações tem um melhor desempenho (Eisenberger, Fasolo & David-LaMastro, 1990), isto devido à qualidade dos recursos

recebidos. Na literatura a percepção de suporte é definida como o “grau em que os trabalhadores percebem que os seus colegas de trabalho preocupam-se com o seu bem-estar e valorizam as suas contribuições” (Neves, 2014, p.511). Na mesma linha de raciocínio, Rodriguez e Cohen (1998) definem-no como o processo onde os indivíduos gerem diferentes recursos psicológicos e materiais disponíveis das suas redes sociais com o intuito de aumentar a qualidade das estratégias de resposta a eventos stressantes (e.g., supervisão abusiva), atender as suas necessidades sociais (e.g., cumprimento de expectativas) e atingir os objetivos pessoais. Ao contrário da supervisão abusiva, o suporte social envolve a aquisição de comportamentos positivos com a finalidade de desenvolver relações positivas.

A literatura foca-se nos aspetos positivos do suporte social no trabalho (Viswesvaran, Sanchez & Fisher, 1999), como por exemplo, o suporte social está positivamente relacionado com o bem-estar dos colaboradores como indica o estudo de Baumeister, Wotman e Stillwell (1993). No entanto existem estudos que demonstram que o fenómeno também pode desenvolver consequências, como por exemplo o desenvolvimento da afetividade negativa entre os colaboradores (Buunk, Doosie, Jans, & Hopstaken, 1993) e exaustão emocional (Ray & Miller, 1994). Sob condições stressantes a percepção de suporte social pode estar positivamente relacionada com exaustão psicológica (Ray & Miller, 1994) e depressão (Dormann & Zapf, 1999), pode servir como catalisador ao desenvolvimento dos efeitos negativos do stress (Beehr et al., 2003; Kobasa & Puccetti, 1983; Lepore, 1992).

Visto sob uma perspetiva multidimensional, Gomide, Guimarães e Damásio (2008) definem o suporte social positivo entre os pares como a crença global de que a organização a qual pertencem oferece três tipos de suporte (i.e., emocional, instrumental, informacional) necessários à realização positiva do trabalho. Já segundo West (1994) acresce a este modelo mais uma dimensão, o suporte de avaliação.

O suporte afetivo, segundo West (1994) é aquele com que os colaboradores se identificam mais rápido. Segundo Cohen (2004) refere-se às expressões de empatia, carinho e confiança entre os colaboradores. Manifesta-se através de comunicação verbal e não verbal, tem a finalidade de reduzir a angústia do colega (Hogan, Linden & Najarian, 2002). Na visão de Seeman (1998), o suporte afetivo e instrumental são as maiores categorias de suporte social em comparação com as outras dimensões. O suporte afetivo leva o colaborador a acreditar ser possível encontrar-se atento e pronto a reagir para superar os possíveis transtornos no âmbito afetivo (e.g., declínio do LMX e da implicação organizacional afetiva). Na presente dissertação, o suporte afetivo é utilizado como variável moderadora. Segundo Wills e Shinar (2000) este tipo de suporte apresenta benefícios, como a possível remoção de ameaças dos

eventos de vida (e.g., supervisão abusiva), o incremento da autoestima, redução de ansiedade e depressão, como também potencia a adoção de estratégias adaptativas (e.g., saber como lidar com os efeitos destrutivos de uma supervisão abusiva).

O suporte informacional envolve o fornecimento de informações relevantes, com o intuito de ajudar o colega a ultrapassar as dificuldades (Cohen, 2004). Surge sob a forma de conselhos ou orientações para ultrapassar problemas de caráter pessoal e/ou profissional.

O suporte instrumental refere-se ao apoio prático dos colegas (West, 1994), não passa apenas por informação como o suporte informacional, mas também pela partilha de apoio prático ou pelo fornecimento de auxílio material (Cohen, 2004). Este tipo de suporte diminuiu os sentimentos de perda de controlo nos colaboradores (Hogan, Linden & Najarian, 2002).

O suporte de avaliação passa pelo feedback, avaliação e interpretação dos colegas sobre as ideias de um colaborador. Consiste na crítica construtiva dos projetos de um colega de modo a que o projeto atinja maior qualidade (West, 1994).

### **O papel moderador do suporte afetivo da equipa**

A literatura indica que o suporte dos pares atua como variável moderadora capaz de diminuir os efeitos negativos da supervisão abusiva (Hobman et al., 2009; Wu & Hu, 2009). No local de trabalho, colaboradores e supervisores beneficiam de suporte social entre eles, o que tem grande influência no bem-estar dos colaboradores (Ng & Sorensen, 2008). No entanto, em contexto da supervisão abusiva, os colaboradores tem a perceção de que apenas os seus colegas são fonte de suporte social, este apoio diminui as consequências provenientes do comportamento hostil do supervisor (Duffy, Ganster & Pagon, 2002).

Rodrigues, Assmar e Jablonski (2002) apresentam várias razões para a necessidade das interações sociais entre colegas, nomeadamente a possibilidade de escapar, unir-se ao outro que se encontra na mesma situação em busca de solução para os problemas comuns, a redução direta e indireta da ansiedade e a autoavaliação. As interações sociais permitem que as pessoas elaborem um processo padrão para a realidade. Seguindo este raciocínio, o suporte social entre a equipa pode surgir como estratégia entre os colaboradores para combater as consequências provenientes da supervisão abusiva. Este raciocínio é suportado por Neves (2014) que indica que grupos coesos podem constituir um fator protetor à supervisão abusiva, o supervisor percebe que o grupo não só se apoiará mutuamente como poderá retaliar.

O suporte social da equipa pode ser visto como um recurso ganho a compensar os recursos perdidos (i.e., declínio do LMX e da implicação organizacional afetiva) (Hobfoll, 1989). Os recursos perdidos são de natureza emocional (i.e., implicação afetiva), sendo que é

esperado que o suporte afetivo reponha essa perda. Segundo Wills e Shinar (2000) o suporte afetivo potencia os colaboradores na adoção de estratégias adaptativas, neste caso para lidar com o declínio do LMX e da implicação organizacional afetiva. Alguns investigadores (Berkman, 1995; House, Umberson & Landis, 1988; Thoits, 1995) indicam que o suporte social afetivo é o mais importante para a satisfação dos colaboradores. No contexto da supervisão abusiva, os colaboradores podem perceber o suporte social entre a equipa como algo capaz de diminuir os efeitos negativos de uma supervisão abusiva (Duffy et al., 2002).

Colaboradores que beneficiam de elevado suporte entre eles reportam menos consequências provenientes dos comportamentos abusivos do supervisor, em comparação com aqueles com um baixo nível de suporte. Na mesma linha de raciocínio, o suporte social da equipa está relacionado de forma negativa com a intenção de saída dos colaboradores (Hodson, 1997; Lee, 2000).

**Hipótese 3:** O efeito mediador da qualidade da relação entre líder e subordinado e da implicação organizacional entre a supervisão abusiva e intenção de saída é moderado pelo suporte afetivo da equipa. Especificamente, quanto maior a percepção de suporte afetivo da equipa menor a intenção de saída dos colaboradores que reportam níveis baixos implicação organizacional afetiva.

A Figura 1 ilustra o modelo de investigação utilizado na dissertação tendo em conta as hipóteses apresentadas. O modelo representa uma mediação sequencial moderada.

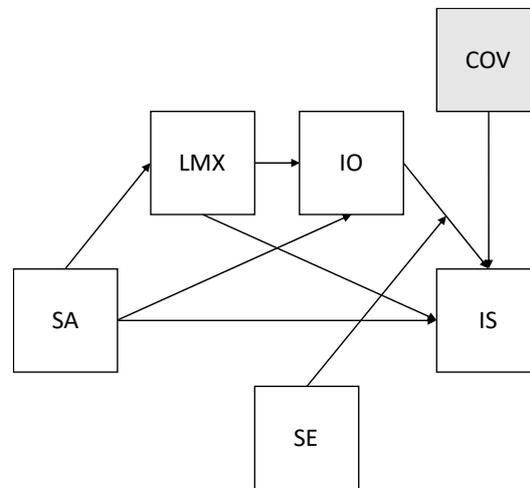


Figura 1- *Modelo de investigação*

*Nota.* SA = Supervisão abusiva; IS = Intenção de saída; LMX; IO = Implicação organizacional afetiva; SE = Suporte afetivo da equipa; Cov = Idade, habilitações literárias e tipo de equipa.

## Capítulo V – Método

### Procedimento

Com o objetivo de testar as hipóteses desenvolveu-se um estudo de natureza correlacional. A recolha de dados deu-se entre Janeiro e Março de 2019 e o questionário foi partilhado através da rede profissional *LinkedIn*, da rede social Facebook e pelos departamentos de comunicação interna em organizações de diferentes áreas de atividade. O questionário (Anexo B) contém uma folha de rosto onde indica o propósito da investigação, instruções de preenchimento e acordo de confidencialidade (Anexo A).

### Participantes

A amostra é de conveniência não probabilística e é composta por 256 participantes, com idades que variavam entre os 19 e 62 anos ( $M = 32.8$ ;  $DP = 11.2$ ). A maioria dos participantes é do sexo feminino (68%) e com habilitações de nível superior (69.9%). A maioria dos participantes trabalha numa organização de natureza privada (64.5%). Relativamente à dimensão da organização, maior parte dos participantes trabalha atualmente em grandes (41%) ou médias (25%) empresas. A média da antiguidade na organização atual é de 8 anos ( $DP = 9.90$ ).

Todos os participantes reportam o seu trabalho a uma chefia direta e a maioria tem um contacto diário com o supervisor (77.7%). O tempo de interação com a chefia varia entre 1 mês e 31 anos ( $M = 3.83$ ;  $DP = 9.94$ ).

A maioria dos participantes trabalha integrados em equipas presenciais (95.7%). A dimensão das equipas oscila entre 2 e 1000 colaboradores ( $M = 13.18$ ;  $DP = 64.24$ ).

### Instrumentos

O questionário é constituído por cinco instrumentos que avaliam as variáveis em estudo, concretamente: (a) implicação organizacional; (b) suporte social entre equipa; (c) supervisão abusiva; (d) LMX e (e) intenção de saída. O questionário contém questões relativas a informações sociodemográficas (Anexo B), como por exemplo a idade, sexo, habilitações literárias, antiguidade na organização, tipo de organização (pública ou privada), dimensão da organização (Macro; Pequena; Média; Grande), tipo de equipa de trabalho (presencial ou virtual), dimensão da equipa de trabalho, tempo de interação com a chefia, frequência de interação (diária; semanal; mensal).

### **Implicação Organizacional**

A escala de implicação organizacional de Meyer, Allen & Smith (1993) traduzida por Ribeiro (2015) contém respostas do tipo Likert que variam entre 1 – “Discordo totalmente” e 5 – “Concordo totalmente”. Utilizou-se uma versão reduzida da escala constituída por nove itens que operacionalizam-se em três dimensões, nomeadamente a implicação afetiva ( $\alpha = .739$ ), a implicação Normativa ( $\alpha = .769$ ) e a implicação de Continuidade ( $\alpha = .690$ ).

A implicação afetiva é avaliada através de itens como “Ficaria muito feliz se passasse o resto da minha vida profissional nesta organização”. A implicação normativa medida através de itens como “Neste momento seria incapaz de deixar esta organização porque me sinto comprometido com as pessoas que cá trabalham”. A implicação de continuidade era constituída por itens como “Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas de trabalho”.

### **Suporte social da equipa**

A escala de suporte da equipa adaptada de West (1994) e posteriormente traduzida, é composta por treze itens e apresenta uma escala de resposta do tipo Likert que varia entre 1- “Discordo totalmente” e 5- “Concordo totalmente”. Estes itens operacionalizam-se em quatro dimensões, o suporte afetivo ( $\alpha = .840$ ), o suporte informacional; ( $\alpha = .870$ ), o suporte instrumental; ( $\alpha = .850$ ), e o suporte de apoio/avaliação; ( $\alpha = .74$ ).

O suporte afetivo contém itens como “As pessoas da minha equipa sentem-se compreendidas e aceitas umas pelas outras”. O suporte informacional é constituído por itens como “Na minha equipa partilhamos a informação e o conhecimento em vez de a guardarmos só para nós”. O suporte instrumental é avaliado através de itens como “A minha equipa está sempre disponível para apoiar-me no desenvolvimento de novas ideias”. Já o suporte de apoio/avaliativo é constituído por itens como “Os membros da minha equipa partilham novas perspetivas e ideias.”.

### **Supervisão Abusiva**

Foi utilizada a escala de supervisão abusiva de Tepper (2000) já traduzida e adaptada, é constituída por 14 itens como por exemplo “Não me dá crédito por tarefas que exigem muito esforço”. A escala de resposta é composta por cinco pontos (1- Não me recordo dele/a usar esse comportamento; 2 -Ele/a raramente usa esse comportamento comigo; 3 - Ele/a ocasionalmente usa esse comportamento comigo; 4 - Ele/a usa moderadamente esse comportamento comigo e 5 - Ele/e usa frequentemente esse comportamento comigo), uma

maior pontuação indica um maior nível de supervisão abusiva a que o colaborador é submetido. Na presente dissertação a escala tem uma consistência interna de .940.

### **LMX**

Para a avaliação da percepção da qualidade da relação entre subordinado e líder utilizou-se a escala LMX-7 de Scandura e Graen (1984) traduzida por Ribeiro (2015). É composta por sete itens como por exemplo “A sua chefia compreende os seus problemas e necessidades na função”, e tem uma consistência interna de .930. Apresenta uma escala de resposta do tipo Likert de cinco pontos, uma maior pontuação traduz-se numa melhor qualidade da relação.

### **Intenção de Saída**

Para a intenção de saída foi utilizada a escala de intenção de saída ( $\alpha = .77$ ) de Camman, Fichman, Jenkins e Klesh (1979), traduzida e adaptada por Felfe, Yan e Six (2008). A versão utilizada, utiliza 3 itens como “Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho” avaliados numa escala tipo Likert que varia entre 1 – “Discordo totalmente” a 5 – “Concordo totalmente”.

## Capítulo VI– Resultados

O processamento dos dados e análise estatística foram feitas através do software *IBM SPSS Statistics 24*.

### Análise de correlações

O Quadro 1 apresenta os valores descritivos e da correlação das variáveis em estudo (supervisão abusiva, intenção de saída, lmx, implicação organizacional afetiva e suporte afetivo da equipa) através das correlações de Pearson.

Quadro 1

*Médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis de interesse.*

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Intenção de saída	2,64	1,09	( $\alpha=.77$ )						
2. Supervisão abusiva	1,43	0,68	,45**	( $\alpha=.94$ )					
3. LMX	3,70	0,87	-,54**	-,61**	( $\alpha=.93$ )				
4. Implicação organizacional afetiva	3,30	0,96	-,66**	-,24**	,40**	( $\alpha=.73$ )			
5. Suporte afetivo da equipa	3,46	0,87	-,46**	-,38**	,51**	,44**	( $\alpha=.83$ )		
6. Idade	32,7	11,2	-,13*	,05	-,01	,28**	-,09		
7. Habilitações literárias			,14*	,00	-,05	-,15*	,09	-,14*	
8. Tipo de equipa			-,14*	-,13*	,02	,14*	,14*	-,04	-,02

*Nota.* \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ ; Habilitações literárias: 1 = básico, 2 = secundário, 3 = superior; Tipo de equipa: 0 = presencial, 1 = virtual.

A supervisão abusiva apresenta uma média de 1,43 com um desvio padrão de 0,68, os valores refletem uma perceção de supervisão abusiva reduzida por parte dos participantes, o mesmo verifica-se com a intenção de saída ( $M = 2.64$ ;  $DP = 1.09$ ).

A intenção de saída está correlacionada positivamente com a supervisão abusiva ( $r = .45$ ;  $p < .01$ ), a correlação é negativa com o LMX ( $r = -.54$ ;  $p < .01$ ), implicação organizacional afetiva ( $r = -.66$ ;  $p < .01$ ) e suporte afetivo da equipa ( $r = -.46$ ;  $p < .01$ ).

A supervisão abusiva correlaciona-se negativamente com a implicação organizacional afetiva, ( $r = -.24$ ;  $p < .01$ ), com o suporte da equipa ( $r = -.38$ ;  $p < .01$ ) e com o LMX ( $r = -.61$ ;  $p < .01$ ).

O LMX ( $M = 3.70$ ;  $DP = 0.87$ ), o suporte afetivo ( $M = 3.46$ ;  $DP = 0.87$ ) e implicação afetiva ( $M = 3.30$ ;  $DP = 0.96$ ) apresentam resultados descritivos semelhantes. É importante

destacar a correlação positiva entre o LMX e a implicação organizacional positiva ( $r = .40$ ;  $p < .01$ ).

Variáveis sociodemográficas como a idade ( $r = .28$ ;  $p < .01$ ) e o tipo de equipa ( $r = .14$ ;  $p < .05$ ) encontram-se positivamente correlacionadas com a implicação afetiva. Já as habilitações literárias encontram-se correlacionadas negativamente ( $r = -.15$ ;  $p < .05$ ).

Feita a análise de correlações e sendo que, de forma geral, a idade, tipo de equipa e habilitações literárias encontram-se correlacionadas com a implicação afetiva, decidimos controlar estas mesmas para futuras análise, sendo usadas como co-variáveis na análise da mediação sequencial moderada.

### Teste de Hipóteses

O Quadro 2 apresenta os resultados e testes estatísticos utilizados para o teste de hipóteses. Foi realizada uma mediação sequencial moderada, designada pelo modelo 87 da Process (Hays, 2012).

#### Quadro 2

##### Modelo de mediação sequencial moderada (Process 3.0, modelo n.º 87)

	LMX		IO		IS	
	<i>b</i>	LLCI; ULCI	<i>b</i>	LLCI; ULCI	<i>b</i>	LLCI; ULCI
Constant	4.99***	4.436; 5,562	-2.21***	-3.239; -1.185	3.042***	2.133; 3.952
SA	-.796***	-0.923; -0.670	.083	-0.112; 0.279	.277**	0.106; 0.447
LMX			.451***	0.299; 0.603	-.298***	-0.444; -0.152
IO					-.556***	-0.671; -0.442
SE					-.060	-0.193; 0.072
IO*SE					.121*	0.017; 0.226
Idade	.001	-0.006; 0.009	.023***	0.014; 0.033	-.003	-0.011; 0.005
Hab.Literárias	-.075	-0.236; 0.084	-.144	-0.341; 0.052	.138	-0.030; 0.306
Tipo de equipa	-.116	-0.534; 0.300	.640*	0.129; 1.152	-.226	-0.667; 0.213
<i>R</i> <sup>2</sup>		.383		.251		.598
		$F(4, 251) = 39.105, p < .001$		$F(5, 250) = 16.819, p < .001$		$F(8, 247) = 46.023, p < .001$

Nota. \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ ; Habilitações literárias: 1 = básico, 2 = secundário, 3 = superior; Tipo de equipa: 0 = presencial, 1 = virtual; Efeito direto da supervisão abusiva na intenção de saída: *coeff.* = .706,  $p < .001$ ,  $R^2 = .190$ ,  $F(1, 254) = 59.629$ ,  $p < .001$ ; Efeito de interação [IO\*SE]  $R^2_{\text{change}} = .008$ ,  $F(1, 247) = 5.323$ ,  $p < .05$ .

A Hipótese 1 propõe uma relação positiva entre supervisão abusiva e a intenção de saída dos colaboradores, isto é, quanto maior a supervisão abusiva maior a intenção de sair. Os resultados obtidos apoiam a hipótese em estudo, quanto maior a exposição a uma supervisão de tipo abusiva maior será a intenção de saída ( $b = .706$ ,  $p < .001$ ) verificando-se um poder preditivo da supervisão abusiva nas intenções de saída ( $F(1, 254) = 59.629$ ;  $p < .001$ ;  $R^2 = .19$ ).

A hipótese 2a propõe que a relação positiva entre a supervisão abusiva e a intenção de saída é parcialmente mediada pelo LMX. O modelo explica 38.3% da variância do efeito ( $F(4,251) = 39.105; p < .001; R^2 = .383$ ) e os resultados apoiam a hipótese 2a ( $b = -.796; p < .001$ ).

A Hipótese 2b propõe que a relação positiva entre a supervisão abusiva e a intenção de saída é parcialmente mediada pela implicação organizacional afetiva. O modelo utilizado explica 25% da variância ( $F(5:250) = 16.819; p < .001; R^2 = 0.251$ ), os resultados indicam que implicação organizacional afetiva não atua como mediador na relação entre a supervisão abusiva e intenção de saída ( $b = .083, p = .41$ ). Sendo assim, estatisticamente existe suporte para a hipótese 2a, no entanto o mesmo não se verifica para 2b. No entanto, é importante mencionar que o LMX tem um efeito positivo e significativo na implicação organizacional afetiva ( $b = .451; p < .001$ ).

A hipótese 2c propõe que a relação positiva entre a supervisão abusiva e a intenção de saída é mediada pelo LMX e sequencialmente pela implicação organizacional afetiva. Em comparação ao modelo explicativo da hipótese 1 ( $R^2 = .19$ ), o atual cresce exponencialmente em termos de qualidade, explicando aproximadamente 60% da variância da relação ( $F(8, 247) = 46.023; p < .001; R^2 = .598$ ), os resultados apoiam a hipótese 2c sugerindo uma mediação sequencial ( $b = .277; p < .01$ ).

A hipótese 3 propõe um efeito moderador do suporte afetivo da equipa na mediação sequenciada apresentada em 2c, espera-se que quanto maior o suporte afetivo da equipa, menor seria o efeito positivo da supervisão abusiva na intenção de saída. O modelo utilizado ( $F(1, 247) = 5.323; p < .05; R^2 = .008$ ) indica-nos que, apesar de apresentar um efeito residual, o suporte afetivo tende a moderar o processo observado que explica a relação entre supervisão abusiva e a intenção de saída. Contudo, o resultados observados demonstram que, contrariamente ao esperado, o suporte afetivo da equipa detém um efeito incrementador da intenção de abandonar a organização ( $b = .121; p < .05$ ). A hipótese 3 não foi suportada.

Dado a sua correlação significativa com a implicação organizacional afetiva e intenção de saída, as variáveis idade, habilitações literárias e tipo de equipa, foram alvo de controlo no modelo total. Os participantes mais velhos ( $b = .023; p < .001$ ) e que trabalham em equipas virtuais ( $b = .640; p < .05$ ) referem encontrar-se mais implicados com a organização em termos afetivos. No entanto não se verificam quaisquer efeitos diretos destas variáveis na tendência para abandonar a organização.

## Capítulo VII – Discussão e Conclusão

Com o objetivo de analisar os mecanismos psicológicos e sociais subjacentes ao efeito da supervisão abusiva nas intenções de saída e quais os fatores que podem diminuir este efeito, a presente dissertação estuda a qualidade da relação entre o indivíduo e o líder (LMX) e a sua relação e vínculo com a organização (i.e., implicação organizacional afetiva) como potenciais mediadores da relação. A este modelo acresce o suporte afetivo da equipa utilizado como possível variável moderadora na mediação sequencial proposta.

A hipótese 1 indica que os colaboradores submetidos a uma supervisão abusiva tem maior intenção de abandonar a organização, sendo que os resultados da dissertação encontram-se em concordância com os estudos de Tepper (2000) e de outros investigadores que o sucederam (e.g., Shyns & Schiling, 2013). As hipóteses 2a, 2b e 2c propõe a existência de mecanismos psicológicos que explicam o processo que conduz, perante uma supervisão de natureza abusiva, os colaboradores a colocar a sua saída da organização como uma possibilidade. Os resultados apoiam a hipótese 2a, reforçando o raciocínio com base na teoria implícita da liderança (e.g., Lord, 1985; Schyns & Meindl, 2005) e das trocas sociais (e.g., Blau 1964) para explicar o efeito mediador do LMX. Os colaboradores avaliam o comportamento dos supervisores através de esquemas mentais, internamente comparam-nos com as estruturas pré-existentes que incluem as expectativas sobre o comportamento do supervisor em determinada situação. O comportamento hostil do supervisor emerge como desenquadrado com as expectativas dos colaboradores e tem influência na avaliação que o colaborador faz da qualidade da relação. Por fim, o declínio do LMX acaba por aumentar a intenção de sair da organização.

A Hipótese 2b não foi suportada, sendo esperado que o efeito positivo da supervisão abusiva nas intenções de saída fosse parcialmente mediado pela implicação afetiva. Segundo vários investigadores (e.g., Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004) uma elevada implicação afetiva é caracterizada por indivíduos empenhados, motivados com o trabalho e que contribuem para o sucesso da organização, são os mesmos que não pensam em abandonar a organização (Meyer et al., 2002) e desenvolvem um sentimento de pertença (Allen & Meyer, 1990; Porter et al., 1974), afeição, carinho, empatia, prazer (Jaros, Jermier, Koehler & Sincich, 1993) e lealdade (Porter et al., 1974, Penley & Gould, 1988). No entanto, a implicação afetiva pode não ser um fator suficiente para diminuir as intenções de saída. A motivação e ligação emocional com a organização são sustentadas por outras variáveis não avaliadas no questionário, como por exemplo, na teoria do *Work Design* desenvolvida por Hackman e Oldham (1974), a motivação

dos colaboradores depende de cinco características principais do trabalho – a variedade de competências, identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia e o feedback (Ferreira & Martinez, 2008). A motivação para permanecer no trabalho deve-se a características inerentes à própria função.

Em relação às teorias da identidade social e da comparação social é necessário ter em consideração o nível de LMX entre os outros colaboradores da equipa e o supervisor. Se a equipa, em média, apresentar baixos níveis de LMX, serão enquadrados no exogrupo. Os colaboradores comparam a sua fraca relação entre díade com a fraca relação entre as outras díades, ou seja, não existe percepção de injustiça procedimental porque todos são tratados da mesma forma (i.e., não há percepção de discrepância na qualidade do tratamento).

Por fim, é importante ter em consideração na análise o tempo em que estão na organização e comparar com o tempo que estão submetidos a uma supervisão abusiva. Uma imagem positiva da organização e o desenvolvimento vínculos emocionais poderão ter sido criados à imagem de uma liderança desejável no passado.

No entanto, o não suporte da hipótese 2b não se torna prejudicial na análise da mediação sequencial (Hipótese 2c).

A hipótese 2c indica que o declínio da implicação afetiva decorre devido às consequências provenientes da inserção do colaborador no exogrupo. Os resultados apoiam a mediação sequencial, onde o desenquadramento das expectativas resulta num declínio do LMX e na inserção no exogrupo, caracterizado pela percepção da falta de suporte, injustiças na atribuição de recompensa, baixo nível de confiança e pela exclusão do colaborador do círculo de comunicação do supervisor. A exclusão do círculo de comunicação afeta a percepção de suporte e sentimento de pertença essencial ao desenvolvimento positivo da implicação afetiva. O declínio do vínculo emocional tem peso na decisão final dos colaboradores em abandonar a organização.

A hipótese 3 propõe que o papel do suporte afetivo da equipa diminui o efeito positivo da supervisão abusiva nas intenções de saída via o declínio do LMX e da implicação afetiva, o qual não teve suporte. A falha do efeito moderador do suporte social vem a ser estudado por alguns investigadores (Beehr et al., 2003; Cranford, 2004; Duffy et al., 2002) usando o modelo do “Stress Buffering” (Lepore, 1992).

No modelo do “stress buffering” (Cohen e Wills ,1985), indivíduos com elevado suporte social são capazes de criar estratégias para lidar com as principais mudanças de vida, ao contrário das pessoas com menos suporte social que estão mais vulneráveis aos efeitos adversos da mudança. No âmbito da dissertação, os colaboradores com maior suporte afetivo

desenvolvem uma maior resistência às mudanças stressantes no meio organizacional sustentadas pelo comportamento hostil do supervisor. O suporte social é considerado um fator de proteção e que minimiza os danos provenientes do stress. No entanto, para o surgimento deste efeito é necessário que a fonte de suporte social seja independente da fonte de stress, em concordância com o argumento de Blau (1981).

As ideias de Major e colaboradores (1997) sobre o “comportamento expetável” também podem contribuir para esta possível explicação. Os efeitos adversos a nível psicológico da supervisão abusiva aumentam, em contextos de elevado suporte social, por ser inesperado. Na mesma linha de raciocínio, Duffy e colaboradores (2002) indicam que o suporte social do supervisor amplia a relação entre o comportamento abusivo do supervisor e resultados organizacionais (e.g., menos eficácia e implicação organizacional).

Por último, segundo West (1994, p. 177) existem três tipos de variáveis cruciais ao desenvolvimento da viabilidade da equipa e da satisfação dos colaboradores: o suporte social (suporte informacional, instrumental, emocional e de avaliação), o suporte para o membro da equipa crescer e desenvolver-se e o clima social entre eles. A presente dissertação focou-se apenas no suporte social afetivo como também não incluiu o suporte para o desenvolvimento e clima social. Para estudos futuros, aconselha-se a utilização de uma variável compositiva para representar a viabilidade e qualidade da equipa, constituída por sub-variáveis (clima social; suporte para o desenvolvimento; suporte social).

### **Limitações, Sugestões Futuras e Implicações Práticas**

O presente estudo apresenta limitações como qualquer outro. Primeiro, utilizou-se apenas uma fonte para a recolha de dados, como tal, uma das limitações refere-se ao erro do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Futuramente sugere-se a utilização de instrumentos com escalas distintas ou escalas com formas de medição diferentes, como também a aplicação de instrumentos qualitativos para analisar as mesmas variáveis em conjunto com os métodos quantitativos. Segundo, é preciso também ter em atenção que a presente dissertação retrata um estudo correlacional, sendo assim a direção das variáveis pode reverter, ou seja, não podemos triar conclusões firmes sobre a causalidade entre variáveis. No futuro, para controlar esta limitação, sugere-se a aplicação de um estudo de natureza experimental.

Terceiro, propõe-se a aplicação de um instrumento focado apenas na implicação afetiva, sendo possível um maior aprofundamento à pesquisa e procura de resultados (i.e., para uma melhor análise da hipótese 2b).

Quarto, clarificar no questionário que o suporte das equipas de trabalho não deve incluir o suporte do supervisor. Podem existir colaboradores que consideram o supervisor abusivo como parte da equipa. Além disso o questionário não permite controlar a fonte de suporte de cada colaborador, sendo assim não é possível verificar se o suporte também provém de outros colaboradores ligados à fonte de agressão.

Os resultados do estudo tornam-se benéficos a nível prático, principalmente para a gestão estratégica de recursos humanos. Sugerem que os comportamentos hostis dos supervisores aumentam a intenção de saída dos colaboradores através de um declínio da qualidade da relação entre supervisor e colaboradores que sequencialmente emerge na perceção de falta de suporte e exclusão, resultando num declínio da implicação afetiva do colaborador. Realça a importância da consequência de um comportamento não ético por parte dos supervisores, capaz de originar um declínio em outros dois fenómenos importantíssimos para as organizações. Além da sua importância, a identificação do LMX e da implicação afetiva como possíveis mediadores permite-nos saber que variáveis abordar a nível interventivo, nomeadamente através da aproximação entre colaboradores e supervisores; gestão de práticas de socialização e promoção de um sistema integrativo; implementação de planos de formação para líderes, orientando-os para os benefícios de uma liderança desejável.

A nível teórico, os resultados reconfirmam a literatura em relação aos efeitos destrutivos da supervisão nas intenções de saída dos colaboradores, como também é o primeiro a analisar este efeito através de uma mediação sequencial entre LMX e implicação afetiva.

### Referências

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Âmancio, L. (2002). Identidade social e relações intergrupais. In J. Vala & M. B. Monteiro (Ed.), *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. (5ª ed.).
- Ansari, M.A., Daisy, K.M.H., & Aafaqi, R. (2001). Fairness of human resource management practices, leader-member exchange, and organizational commitment. *Asian Academy of Management Journal*, 9(1), 99-120.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of applied psychology*, 92(1), 191-201.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14: 126-140.
- Ashforth, B. (2000). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Routledge.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.
- 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: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 25(4), 281-296.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of applied social psychology*, 27(6), 477-499.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 95-112.

- Baumeister, R. F., Wotman, S. R., & Stillwell, A. M. (1993). Unrequited love: On heartbreak, anger, guilt, scriptlessness, and humiliation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(3), 377.
- Beehr, T.A., Farmer, S.J., Glazer, S., Gudanowski, D.M., & Nair, V.N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 220–231.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- Berger, P.L., & Luckmann, T. (1966). *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes
- Berkman, L. F. (1995). The role of social relations in health promotion. *Psychosomatic medicine*, 57(3), 245-254.
- 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., & Bamberger, P. (2012). Aversive workplace conditions and absenteeism: Taking Referent group norms and supervisor support into account. *Journal of Applied Psychology*, 97, 901-912. Doi: 10.1037/a0027437
- Bluedorn, A.C. (1982). The theories of turnover: Causes, effects, and meaning. In: Bacharach, S. B. (Ed.) *Research in the Sociology of Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press.
- 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
- Boxall, P., & Macky, K. (2007). High-performance work systems and organizational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 261-270.
- 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.
- Brickman, P. (1987). "Commitment," in Commitment, conflict, and caring. In C. B. Wortman & R. Sorrentino (Eds). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. (pp. 1-18).
- 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(2), 117–134.

- 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., Taylor, S. G., & Barber, L. K. (2014). Understanding internal, external, and relational attributions for abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 35, pp. 871-891.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blau, G. (1981). An empirical investigation of job stress, social support, service length, and job strain. *Organizational behavior and human performance*, 27(2), 279-302.
- Buunk, B. P., Doosje, B. J., Jans, L. G., & Hopstaken, L. E. (1993). Perceived reciprocity, social support, and stress at work: The role of exchange and communal orientation. *Journal of personality and social psychology*, 65(4), 801.
- 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
- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The organizational assessment questionnaire. *Manuscript non publié, University of Michigan, Michigan*.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work–family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849-859.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. (2011). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (2nd Ed.). New Jersey: FT Press.
- Chan, S. C., & Mak, W. M. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader–member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 285-301.
- Chen, L. Y. (2004). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5(1/2), 432-438.
- Chi, H. K., Tsai, H. P., & Chang, P. F. (2007). Investigating the relationship among leadership styles, emotional intelligence and organization commitment on job performance: A study of salespeople in Thailand. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 3(2), 199-212.

- Chi, H. K., Yeh, H. R., & Chiou, C. Y. (2008). The mediating effects of internal marketing on transformational leadership and job performance of insurance salespersons in Taiwan. *The Business Review, Cambridge*, 11(1), 173-180.
- 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.
- Chiavenato (1987). *Administração de Recursos Humanos*. 2ª Edição. Vol. 2. São Paulo. Atlas.
- Chowdhury, A. M., & Nazmul, H. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63–71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Psychology Press.
- Cohen, S. (2004). Social relationships and health. *American psychologist*, 59(8), 676.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310.
- Courtright, S. H., Gardner, R. G., Smith, T. A., McCormick, B. W., & Colbert, A. E. (2016). My family made me do it: A cross-domain, self-regulatory perspective on antecedents to abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1630-1652.
- Cranford, J. A. (2004). Stress-buffering or stress-exacerbation? Social support and social undermining as moderators of the relationship between perceived stress and depressive symptoms among married people. *Personal Relationships*, 11(1), 23-40.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied psychology*, 88(1), 160.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Dansereau Jr, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational behavior and human performance*, 10(2), 184-200.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.

- De Jonge, J., Dormann, C., Janssen, P. P., Dollard, M. F., Landeweerd, J. A., & Nijhuis, F. J. (2001). Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: A cross-lagged structural equation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 29-46.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446-456
- Deckop, J. R., Cirka, C. C., & Andersson, L. M. 2003. Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47: 101-114.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Dormann, C., & Zapf, D. (1999). Social support, social stressors at work, and depressive symptoms: Testing for main and moderating effects with structural equations in a three-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 84, 874-884.
- Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied psychology*, 79(3), 370.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
- Felfe, J., Yan, W., & Six, B. (2008). The impact of individual collectivism on commitment and its influence on organizational citizenship behaviour and turnover in three countries. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 211-237.
- Ferreira, A., e Martinez, L. (2008). Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional, Lisboa: Editora RH;
- Folger, R., & Bies, R. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 79-90.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.

- 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
- George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of applied psychology*, 75(6), 698.
- 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.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization science*, 5(3), 363-383.
- Glebbeck, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277-286.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Gomide, JR, S., Guimarães, L. C., Damásio, L. F. Construção e Validação da Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho - EPSST. In: Siqueira, M. M. M. (Eds.). *Medidas de Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008. p.(286-292).
- Goodman, P. S., & Leyden, D. P. (1991). Familiarity and group productivity. *Journal of applied psychology*, 76(4), 578.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143 - 166).
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Herd, A. M., & Steiner, D. D. (1993). Attributional conflict between managers and subordinates: An investigation of leader-member exchange effects. *Journal of organizational behavior*, 14(6), 531-544.
- Graen, G. B., Linden, R. and Hoel, W. 1982. Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67: 868–872.

- Greenberg, J., & McCarty, C. (1990). The interpersonal aspects of procedural justice: A new perspective on pay fairness. *Labor Law Journal*, 41(8), 580.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of management journal*, 36(4), 844-863.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. In J. S. Majken, M.J. Hatch. & M.H Larsen (Eds.), *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand* (pp. 11 – 35). New York, NT: Oxford University Press
- Harris, T. E. (1993). Toward effective employee involvement: An analysis of parallel and self-managing teams. *Journal of Applied Business Research* , 9(1), 25-33.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 41(3), 14-21.
- 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.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hodson, R. (1997). Group relations at work: Solidarity, conflict, and relations with management. *Work and occupations*, 24(4), 426-452.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- House, J. S., Umberson, D., & Landis, K. R. (1988). Structures and processes of social support. *Annual review of sociology*, 14(1), 293-318.
- Hoobler, J.M. & Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affectivity. *Leadership Quarterly*, 24, 256-269.

- Huang, T. C., Lawler, J., & Lei, C. Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), 735-750.
- Humphreys, J. H., & Einstein, W. O. (2004). Leadership and temperament congruence: Extending the expectancy model of work motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 58-79.
- Hutchison, S., & Garstka, M. L. (1996). Sources of Perceived Organizational Support: Goal Setting and Feedback 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(15), 1351-1366.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of management Journal*.
- Jesuino, J. (2005). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- John, M. C., & Taylor, W. T. (1999). Leadership style, school climate and the institutional commitment of teachers. *International Forum (InFo)*, 2(1), 25- 57
- Johnson, R. E., & Chang, C.H. (2006). “I” is to continuance as “We” is to affective: The relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of organizational Behavior*, 27,549-570. Doi:10.1002/job.364
- Johnson, R. E., Chang, C.H. & Yang, L. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35, 226-245. Doi: 10.5465/AMR.2010.48463332
- Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resources Development Quarterly*, 21(1), 69-85
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and victims*, 9, 341-341.
- Kernan, M. C., Watson, S., Fang Chen, F., & Gyu Kim, T. (2011). How cultural values affect the impact of abusive supervision on worker attitudes. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(4), 464-484.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagencyk, 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

- Klein, H. J., & Kim, J. S. (1998). A field study of the influence of situational constraints leader-member exchange, and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, 41(1), 88-95.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Kobasa, S.E., & Puccetti, M. (1983). Personality and social resources in stress resistance. *Personality and Social Psychology*, 45, 839–850
- Lee, P. C. B. (2004). Social support and leaving intention among computer professionals. *Information & management*, 41(3), 323-334.
- Lee, J. L. (2009). The relationships among organization climate, reward system, leadership styles, and job performance: The case of ocean freight forwarder industry. *Unpublished master's thesis*, National Taiwan Ocean University, Taiwan
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, stress, and coping*, 9(3), 229-243.
- Lepore, S. J. (1992). Social conflict, social support, and psychological distress: evidence of cross-domain buffering effects. *Journal of personality and social psychology*, 63(5), 857.
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). 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.
- Liden, R. C., & Mitchell, T. R. (1983). The effects of group interdependence on supervisor performance evaluations. *Personnel Psychology*, 36(2), 289-299.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of applied psychology*, 78(4), 662.
- Liu, J., Kwong Kwan, H., Wu, L. Z., & 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(4), 835-856.
- Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership and behavioral measurement in organizations. *Research in organizational behavior*.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (2002). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.

- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of applied psychology*, 80(3), 418.
- Major, B., Zubek, J. M., Cooper, M. L., Cozzarelli, C., & Richards, C. (1997). Mixed messages: Implications of social conflict and social support within close relationships for adjustment to a stressful life event. *Journal of personality and social psychology*, 72(6), 1349.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S120-S137.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M., (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mawritz, M.B., Mayer, D.M., Hoobler, J.M., Wayne, S.J. & Marinova, S.V. (2012). A trickledown model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65, 2, 325-357.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management journal*, 35(3), 671-684.
- Mehmood, N., Ahmad, U. N. B. U., Irum, S., & Ashfaq, M. (2016). Job satisfaction, affective commitment, and turnover intentions among front desk staff: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 6(4S), 305-309.
- Mendelson, M.B., Catano, V.M., & Kelloway, K. (2000). The role of stress and social support in Sick Building Syndrome. *Work & Stress*, 14, 137-155.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior, 61*(1), 20-52.
- Minsky, B. D. (2002). LMX dyad agreement: Construct definition and the role of supervisor/subordinate similarity and communication in understanding LMX.
- 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*(4), 1159.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health services management research, 21*(4), 211-227.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior, 14*(2), 224-247.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Organizational linkages: the psychology of commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(4), 224-247.
- Mumford, M. D., Dansereau, F., & Yammarino, F. J. (2000). Followers, motivations, and levels of analysis: The case of individualized leadership. *The Leadership Quarterly*.
- Nelson, M.L., & Friedlander, M.L. (2001). A close look at conflictual supervisory relationships: The trainee's perspective. *Journal of Counseling Psychology, 48*(4), 384–395.
- Neves, P. (2014). Taking it out on survivors: Submissive employees, downsizing, and abusive supervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(3), 507-534.
- Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management, 33*(3), 243-268.
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology, 48*(2), 197-209.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology, 71*(3), 492.
- 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*(1), 135-146.

- Pan, C. M. (2006). A study of the relationships among the orientation of leadership, internal marketing, work morale and work performance: Take banking industry an example. Unpublished master's thesis. *National Cheng Kung University*, Taiwan.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32 (3), 326-357.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International journal of manpower*, 18(4/5/6), 305-558.
- 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 & Stress*, 24(1), 36-55.
- Ray, E. B., & Miller, K. I. (1994). Social support, home/work stress, and burnout: Who can help?. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 30(3), 357-373.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Ribeiro, M. (2015). *A relação entre responsabilidade social e implicação organizacional: o efeito moderador da relação líder-subordinado*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Rodrigues, A., Assmar, E.M.L. & Jablonski, B.(2003) *Psicologia Social*, 22ª Edição. Petrópolis: Editora Vozes.

- Rodrigues, M.; Cohen, S. (1998) in Friedman, H. S. (2015). *Encyclopedia of mental health. Academic Press.*
- Sager, J. K. (1991). A longitudinal assessment of change in sales force turnover. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(1), 25-36.
- Scandura, T. A. & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428–436
- Schat, A. C. H., Desmarais, S., & Kelloway, E. K. (2006). Exposure to workplace aggression from multiple sources: Validation of a measure and test of a model. Unpublished manuscript. *McMaster University, Hamilton, Canada*, 331-351.
- Schat, A. C., Frone, M. R., & Kelloway, E. K. (2006). Prevalence of Workplace Aggression in the US Workforce: Findings From a National Study.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Schyns, B., & Meindl, J. R. (Eds.). (2005). *Implicit leadership theories: Essays and explorations*. IAP.
- 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.
- Schyns, B., Torcka, N., & Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12(7), 660-679.
- 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.
- Seeman, T. E. (1998). Social support and social conflict.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Tajfel, H. (1978a). *Social categorization, Social identity and Social comparasion*. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups*. London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1978b). *Differentiation between social groups*. Londres: Academic Press.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.

- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289.
- 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(2), 156-167.
- 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., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- 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.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Thoits, P. A. (1995). Stress, coping, and social support processes: Where are we? What next?. *Journal of health and social behavior*, 53-79.
- Turner, J. C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour. *European journal of social psychology*, 5(1), 1-34.
- Training Magazine (1995). *Teams in practice*. Lakewood Publications, Minneapolis, October
- Tyler, T. R. (1991). Using procedures to justify outcomes: Testing the viability of a procedural justice strategy for managing conflict and allocating resources in work organizations. *Basic and Applied Social Psychology*, 12(3), 259-279.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.007
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 439-459.

- Van Gils, S., Van Quaquebeke, N. & Van Knippenberg, D. (2010). The x-factor: on the relevance of implicit leadership and followership theories for leader-member exchange agreement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 333–363.
- Vidal, M. P., & Simonetti, V. M. M. (2010). Comprometimento Organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira. *Revista Hospitalidade*, 7(2), 111-137.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J.I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314–334.
- Waldman, J. D., Kelly, F., Aurora, S., & Smith, H. L. (2004). The shocking cost of turnover in health care. *Health care management review*, 29(1), 2-7.
- Watson, D. & Clark, L.A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465-490.
- Watson, W. E., Michaelsen, L. K., & Sharp, W. (1991). Member competence, group interaction, and group decision making: A longitudinal study. *Journal of applied psychology*, 76(6), 803.
- West, M. (1994). *Effective Teamwork - Practical Lessons from Organizational Research*. London: The Woek Fundation
- Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R., & 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.
- Wilhelm, C. C., Herd, A. M., & Steiner, D. D. (1993). Attributional conflict between managers and subordinates: An investigation of leader-member exchange effects. *Journal of organizational behavior*, 14(6), 531-544.
- Wills, T. A., & Shinar, O. (2000). Measuring perceived and received social support. *Social support measurement and intervention: A guide for health and social scientists*, 4, 86-135.
- Wu, T. Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169.
- 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(4), 531-543.
- Yeh, H., & Hong, D. (2012). The mediating effect of organizational commitment on leadership type and job performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), 50.
- Yiing, L. H., Zaman, K., & Ahmad, B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and

- between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Yu, K., Lin, W., Wang, L., Ma, J., Wei, W., Wang, H., & Shi, J. (2016). The role of affective commitment and future work self salience in the abusive supervision–job performance relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(1), 28-45.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Pearson Education India.
- Yukl, G. A., & Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1068.
- Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 455-471.

## Anexos

### Anexo A – Apresentação e Consentimento informado

O presente estudo faz parte do projecto de dissertação do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações da Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresas – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Pretendemos conhecer a sua opinião acerca de alguns aspetos relacionados com a organização onde trabalha. Não existem respostas certas ou erradas, e só a sua opinião nos interessa. O estudo é conduzido em conformidade com as normas éticas vigentes, e tem a duração aproximada de 15 minutos. Responda a todas as perguntas. Obrigado pela sua participação.

O estudo é de natureza voluntária, sendo que a decisão de participação é livre e pessoal, podendo negar a participar ou desistir do mesmo a qualquer altura se assim o entender. No entanto, o seu contributo é de extrema importância já que permitirá uma análise dos dados mais consistentes e um avanço no conhecimento desta área.

A participação neste estudo não acarreta nenhum risco para si. De acordo com as normas da Comissão de Protecção de Dados, os dados recolhidos são totalmente confidenciais e será assegurado o seu anonimato.

Para participar no estudo deverá ter mais de 18 anos e estar atualmente empregado(a).

Caso esteja interessado/a em receber, no final da investigação, um resumo dos resultados em linguagem não técnica, ou para qualquer outra questão relativa ao estudo, poderá contactar o investigador através do email: [macbs11@iscte.pt](mailto:macbs11@iscte.pt)

- Aceito participar (1)
- Não aceito participar (2)

## Anexo B – Questionário Aplicado

Inicialmente, para efeitos estatísticos, pedimos que nos forneça alguns dados demográficos:

Sexo:

- Masculino (1)
- Feminino (2)

Idade: \_\_\_\_\_

Habilitações Académicas:

- Ensino básico (1)
- Ensino Secundário (2)
- Ensino Superior (3)

Setor ou Área de Actividade do seu trabalho actual: \_\_\_\_\_

Há quantos anos exerce a sua actual função? (*se trabalha há menos de um ano utilize uma casa decimal, por exemplo, 6 meses = 0,5*)

\_\_\_\_\_

Na sua função actual reporta a algum superior hierárquico, isto é, tem que prestar contas sobre as tarefas que executa a alguma chefia?

- Sim, tenho um superior a quem reportar o trabalho (1)
- Não, sou o responsável pelo meu trabalho (2)

Tempo com a chefia Há quantos anos trabalha directamente com a sua chefia? (*se trabalha há menos de um ano utilize uma casa decimal, por exemplo, 6 meses = 0,5*)

\_\_\_\_\_

Qual a frequência de interacção com a sua chefia?

- Diária (1)
- Semanal (2)
- Mensal (3)

Habitualmente trabalha:

- Integrado/a em equipa/as presencial (1)
- Integrado/a em equipa/as virtual/ais (2)
- Trabalho sozinho, de forma isolada (não faço parte de uma equipa de trabalho) (3)

Habitualmente a sua equipa é constituída por quantas  
pessoas? \_\_\_\_\_

Considerando o número de trabalhadores, a organização onde trabalha é:

- Micro (até 9 trabalhadores) (1)
- Pequena (10-50 trabalhadores) (2)
- Média (51-250 trabalhadores) (3)
- Grande (mais de 250 trabalhadores) (4)

Tipo de organização

- Pública (1)
- Privada (2)

Tendo em conta a sua relação com a organização para qual trabalha, indique em que medida concorda ou discorda das afirmações seguintes.

	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Ficaria muito feliz se passasse o resto da minha vida profissional nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto sair desta organização neste momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha vida pessoal seria muito afetada se eu decidisse sair desta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto como se os problemas desta organização fossem também problemas meus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse esta organização neste momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito ter poucas alternativas profissionais para poder considerar a hipótese de sair desta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neste momento seria incapaz de deixar esta organização porque me sinto comprometido(a) com as pessoas que cá trabalham.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pense agora **na sua relação com a sua equipa de trabalho**, aquela que mantém contacto diariamente, indique em que medida concorda ou discorda das afirmações seguintes.

	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
As pessoas da minha equipa sentem-se compreendidas e aceites umas pelas outras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A expressão "estamos todos(as) no mesmo barco" descreve bem a atitude da minha equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As relações harmoniosas são uma constante entre as pessoas da minha equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas da minha equipa nunca se sentem tensas umas com as outras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa está sempre disponível para apoiar-me no desenvolvimento de novas ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da minha equipa apoiam-me na realização das minhas tarefas, de modo a que eu atinja os meus objectivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da minha equipa fornecem o apoio necessário para que consigamos fazer o nosso trabalho nas melhores condições.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha equipa partilhamos a informação e o conhecimento em vez de a guardarmos só para nós.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha equipa todos os pontos de vista são considerados, mesmo quando reflectem a opinião da minoria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas da minha equipa partilham informação entre si sobre os assuntos relacionados ao trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha equipa, as pessoas procuram partilhar a informação entre si.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da minha equipa partilham novas perspectivas e ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa avalia criticamente as dificuldades de modo a alcançar os seus objectivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Agora, **pense na sua chefia**. Indique o grau em que concorda com as afirmações que se seguem.

	Não me recordo dele/a usar esse comportamento (1)	Ele/a raramente usa esse comportamento comigo (2)	Ele/a ocasionalmente usa esse comportamento comigo (3)	Ele/a usa moderadamente esse comportamento comigo (4)	Ele/a usa frequentemente esse comportamento comigo (5)
Ridiculariza-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diz-me que os meus pensamentos ou sentimentos são estúpidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sujeita-me ao "tratamento do silêncio".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Deita-me abaixo" em frente de terceiros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorda-me os erros ou falhas que cometi no passado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me dá crédito por tarefas que exigem muito esforço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Culpa-me para se livrar a si próprio/a de embaraços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quebra as promessas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expressa raiva dirigida a mim quando está zangado/a por outra razão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faz comentários negativos sobre mim a terceiros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É rude comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não permite que eu interaja com os meus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diz-me que sou incompetente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mente-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pense por favor na relação que partilha com a sua chefia, marcando a resposta que melhor define o seu grau de concordância com as afirmações seguintes

De uma forma geral, conhece o grau de satisfação da sua chefia relativamente ao trabalho que executa.

- Raramente (1)
- Ocasionalmente (2)
- Algumas vezes (3)
- Muitas vezes (4)
- Sempre (5)

A sua chefia compreende os seus problemas e necessidades na função.

- Nunca (1)
- Poucas vezes (2)
- Algumas vezes (3)
- Muitas vezes (4)
- Sempre (5)

A sua chefia reconhece o seu potencial na função.

- Nunca (1)
  - Poucas vezes (2)
  - Algumas vezes (3)
  - Muitas vezes (4)
  - Sempre (5)
-

Qual a possibilidade da sua chefia usar o poder que detém para ajudá-lo(a) a resolver os seus problemas de trabalho.

- Nenhuma (1)
- Pouca (2)
- Moderadamente (3)
- Alguma (4)
- Muita (5)

Qual a possibilidade da sua chefia o(a) defender.

- Nenhuma (1)
- Pouca (2)
- Alguma (3)
- Bastante (4)
- Muita (5)

Confio na minha chefia o suficiente para achar que ele defenderia e justificaria uma decisão minha na minha ausência.

- Discordo totalmente (1)
  - Discordo (2)
  - Não concordo nem discordo (3)
  - Concordo (4)
  - Concordo totalmente (5)
-

Como caracteriza a sua relação de trabalho com a sua chefia.

- Extremamente ineficaz (1)
- Abaixo da média (2)
- Na média (3)
- Acima da média (4)
- Extremamente eficaz (5)

Em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações sobre a **sua intenção de saída** da organização onde desempenha funções actualmente.

	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penso com frequência deixar a organização onde atualmente trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>