

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Liderança abusiva: A influência no *work engagement*

O papel moderador da necessidade de recuperação e da assertividade

Cláudia Sofia Garcia Fernandes

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Dr.^a Patrícia Costa, Professora Auxiliar,
IBS, ISCTE-IUL

setembro, 2020



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Liderança abusiva: A influência no *work engagement*

O papel moderador da necessidade de recuperação e da assertividade

Cláudia Sofia Garcia Fernandes

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Dr.^a Patrícia Costa, Professora Auxiliar,
IBS, ISCTE-IUL

setembro, 2020

Agradecimentos

Os caminhos não se constroem sozinhos e o meu não foi exceção. Dele fizeram parte pessoas muito especiais na minha vida, pelo que gostava de dedicar este momento para lhes agradecer.

Porque nem sempre o melhor fica para o fim, começo por deixar palavras de agradecimento e carinho aos meus pais, pelo cliché mais verdadeiro e puro de todos, pois sem eles esta meta não se tinha alcançado. E se devo a alguém todo o sucesso ao longo desta caminhada, é à minha mãe e ao meu pai: por nunca desistirem de mim, por me educarem o melhor que sabem, por lutarem todos os dias pelo meu futuro e felicidade.

Ao meu irmão, pois mesmo sem se aperceber, ajuda-me a querer ser melhor todos os dias e mostra-me que ser diferente tem a sua magia, não fosse ele o meu preferido.

Aos meus primos, Cecília, Hugo, Vasco e Sofia, pela alegria que me transmitem e por nunca me deixarem baixar os braços, independentemente das imprevisibilidades.

Pela disponibilidade e dedicação exímias no decorrer destes meses, agradecer à minha orientadora, Professora Dr.^a Patrícia Costa, que tanto contribuiu para a boa relação mantida e para tornar a realização deste trabalho um percurso motivador.

Quero também deixar um grande abraço aos meus amigos de sempre, sem precisar dizer nomes, pelos longos anos caminhados lado a lado e por este ser mais um momento em que pude contar com eles.

Este trabalho foi munido de valores como o compromisso, a dedicação, a paixão e a persistência. Assim, por isso e muito mais, agradecer ao desporto que mais me ensinou e moldou ao longo da minha vida, a Ginástica Acrobática e a todas as pessoas que se cruzaram comigo nessa jornada.

Ao Bernardo, pela dedicação inspiradora que coloca em tudo o que faz, mostrando-me que o esforço pode ser sempre recompensado. Pelo companheirismo, obrigada.

Onde há amor, há tudo. E eu tenho a sorte de o ter!

A todos vós, o meu sincero obrigada.

Aprender a voar exige muchas horas de suelo.

Autor desconhecido

Resumo

A realização deste estudo foi motivada pelo fenómeno da liderança abusiva, crescentemente presente no mundo da investigação e uma realidade no ambiente profissional. Para além disso, pelas possíveis ligações que dela podem decorrer, foram inseridas outras variáveis como o *work engagement*, a necessidade de recuperação e a assertividade. Assim, os objetivos da presente dissertação foram o de perceber a influência dos comportamentos de liderança abusiva no *work engagement*, bem como compreender o papel moderador da necessidade de recuperação e da assertividade dos subordinados. De modo a concretizar os objetivos propostos, foi aplicado um questionário acedido e respondido por 117 participantes (n=117) que estivessem em condição de trabalho. De acordo com os resultados obtidos, a primeira hipótese do estudo foi suportada, pelo que foi possível confirmar a influência da liderança abusiva no *work engagement*; por outro lado, não foi possível suportar a segunda e a terceira hipóteses do estudo, pela ausência do papel moderador da necessidade de recuperação e da assertividade na relação entre a liderança abusiva e o *work engagement*. Conclui-se que os comportamentos abusivos de um líder diminuem o *work engagement* do trabalhador e que a necessidade que o mesmo tem em recuperar assim como a sua assertividade não fortalecem ou enfraquecem, respetivamente, a relação entre a liderança abusiva e o *work engagement*.

Palavras-chave: liderança abusiva; *work engagement*; necessidade de recuperação; assertividade

Códigos de Classificação da APA:

3650 *Personnel Attitudes & Job Satisfaction*

3660 *Organizational Behavior*

Abstract

This study was motivated by the phenomenon of abusive leadership, which is increasingly present in the world of research and a reality in the professional environment. Furthermore, due to the possible connections that may result from it, other variables were inserted, such as work engagement, the need for recovery and assertiveness. So, the objectives of this dissertation were to understand the influence of abusive leadership behaviors on work engagement, as well as to understand the moderating role of the subordinate's need for recovery and assertiveness. To reach the proposed objectives, a questionnaire was accessed and answered by 117 participants (n = 117) that were in working condition. Accordingly to the results obtained, the first case study was supported, so it was possible to confirm the influence of abusive leadership on work engagement; in contrast, it was not possible to support the second and third case study, due to the lack of the moderating role of the need for recovery and assertiveness in the relationship between abusive leadership and work engagement. In conclusion, the abusive behaviors of a leader decrease the work engagement of the worker and the need he has to recover as well as his assertiveness do not strengthen or weaken, respectively, the relationship between abusive leadership and work engagement.

Keywords: abusive leadership; work engagement; need for recovery; assertiveness

APA Classification Codes:

3650 Personnel Attitudes & Job Satisfaction

3660 Organizational Behavior

Índice geral

| | |
|---|-----------|
| Introdução | 1 |
| Capítulo I – Enquadramento Teórico..... | 3 |
| 1.1 Liderança..... | 3 |
| 1.1.1 Liderança abusiva..... | 4 |
| 1.3 <i>Work engagement</i> | 7 |
| 1.4 Recuperação | 10 |
| 1.5 Assertividade..... | 13 |
| Capítulo 2 – Método | 17 |
| 2.1 Participantes: Amostra | 17 |
| 2.2 Procedimento | 18 |
| 2.3 Medidas e Instrumentos | 19 |
| 2.3.1 <i>Work engagement</i> | 19 |
| 2.3.2 Liderança abusiva..... | 19 |
| 2.3.3 Necessidade de recuperação | 20 |
| 2.3.4 Assertividade | 20 |
| Capítulo 3 – Resultados..... | 21 |
| 3.1 Correlações entre variáveis | 21 |
| 3.2 Testes de hipóteses..... | 21 |
| 3.2.1 Regressão | 22 |
| 3.2.2 Moderações | 22 |
| 3.2.3 Efeitos entre variáveis | 23 |
| Capítulo 4 – Discussão..... | 25 |
| 4.1 Limitações e sugestões futuras..... | 27 |
| Referências | 29 |
| Anexos..... | 37 |
| Anexo A – Questionário | 37 |
| Anexo B – <i>Outputs</i> de resultados (<i>Process</i>) | 49 |

Índice de quadros e figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1.1 - Modelo de investigação | 15 |
| Figura 3.5 - Efeitos entre variáveis..... | 23 |
| | |
| Quadro 2.1 – Caracterização da amostra: dados sociodemográficos | 17 |
| Quadro 3.1 – Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo..... | 21 |
| Quadro 3.2 – Análise de regressão entre a liderança abusiva e o work engagement..... | 22 |
| Quadro 3.3 – Análise da interação da moderadora necessidade de recuperação com a liderança abusiva e o work engagement..... | 22 |
| Quadro 3.4 – Análise da interação da moderadora assertividade com a liderança abusiva e o work engagement | 23 |

Introdução

Atualmente, o mundo do trabalho, justificado pela crescente competitividade, encontra-se em constante mudança (Schaufeli, 2013) o que implica práticas, políticas e procedimentos que estimulem o desenvolvimento, o crescimento pessoal e profissional.

Por outro lado, esta realidade leva as organizações a elevarem as suas expectativas quanto aos seus trabalhadores. Indivíduos que demonstrem proatividade, iniciativa e espírito de equipa, cumprem com os principais requisitos exigidos. No entanto, perante a competitividade existente, há uma tendência para as organizações direcionarem o seu foco para resultados em detrimento do bem-estar dos trabalhadores, levando a maiores taxas de absentismo, insatisfação, menor nível de empenho e dedicação e conflitos profissionais (Moço, 2011).

Este contexto requer uma estratégia de liderança que promova a aprendizagem e que estimule a carreira dos trabalhadores, inserida num ambiente de suporte onde os pontos fortes dos indivíduos são valorizados (Schaufeli, 2016). A literatura tem mantido a sua atenção sobretudo na vertente positiva da liderança, abdicando de explorar os aspetos negativos da mesma sem reconhecer que é igualmente importante abordar os comportamentos abusivos de líderes que possam ter repercussões prejudiciais a nível individual e organizacional.

O lado sombrio da liderança provoca trocas negativas entre líderes e subordinados e pode aumentar a exaustão emocional, o conflito casa-trabalho e a vivência de afetos negativos (Wu, 2012; Wu & Hu, 2009; Wu & Hu, 2013; Wu & Lee, 2016). Adicionalmente, pode reduzir o comprometimento e a identificação dos subordinados com a empresa (Levinson, 1965) levando a que estes se sintam menos *engaged*.

Consequentemente, com a existência de sentimentos de exaustão e um clima de trabalho desfavorável à saúde dos trabalhadores, a necessidade de recuperação tendencialmente será mais elevada para colmatar as falhas por parte dos líderes.

O impacto que o trabalho pode ter no quotidiano de cada indivíduo pode gerar comportamentos específicos, que ajudam os trabalhadores a aliviar o stress sentido após um dia de trabalho (Repetti, 1989; Sonnentag, 2001).

Embora estudos sugiram poder haver um lado produtivo da liderança abusiva, essa crença não se reflete a longo prazo na produtividade e nos resultados. De acordo com Tepper, Simon e Park (2017), a liderança abusiva pode ter um menor impacto quando os subordinados

apresentam maior mobilidade profissional e/ou reagem a este tipo de conduta. Ao haver uma reação a condutas consideradas inapropriadas, podemos estar na presença de um comportamento assertivo, isto é, a “habilidade para procurar, manter ou aumentar o reforço numa situação interpessoal por meio da expressão de sentimentos ou desejos, quando tal expressão envolve riscos de perda de reforço ou até de punição” (Rich & Schroeder, 1976, p.1082). É uma prática na qual os subordinados procuram defender-se desse tipo de comportamento abusivo ou restabelecer uma norma que lhes cause algum tipo de prejuízo. Não obstante, a literatura sugere que ser assertivo pode produzir consequências reforçadoras ou aversivas, dependendo do contexto em causa. Por esse motivo, vários autores sugerem uma avaliação do ambiente, antes de agir assertivamente a esse tipo de comportamento abusivo, para que a relação interpessoal seja protegida e a probabilidade da resposta seja tendencialmente reforçadora e por isso, positiva (Falcone, 2001; Lewis & Gallois, 1984; McFall & Lilesand, 1971).

Partindo desta premissa, a presente dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações pretende, assim, analisar a influência e o impacto que os comportamentos de liderança abusiva têm no *work engagement* dos trabalhadores, tal como um melhor entendimento do papel moderador da necessidade de recuperação e do grau de assertividade dos subordinados.

Para além disso, este estudo assume-se pertinente para a literatura na medida em que parece fundamental perceber e identificar que comportamentos estão na base de uma liderança abusiva e em que medida afetam o *work engagement* de cada indivíduo. Depois, por contribuir para uma crescente compreensão e para um aumento de investigação motivado para o fenómeno da liderança abusiva, uma vez que é um tema até ao momento pouco estudado, pela escolha das variáveis, (liderança abusiva, *work engagement*, necessidade de recuperação e grau de assertividade de cada indivíduo), permitindo perceber as relações entre as mesmas. Por último, tendo em conta a necessidade de recuperação quotidiana dos trabalhadores, assim como a necessidade de uma resposta assertiva, que surgem perante a realidade existente da liderança abusiva, o alertar para a identificação destes comportamentos abusivos nas organizações.

De que forma os comportamentos do líder influenciam o *work engagement* do trabalhador? A necessidade de recuperação e a assertividade de cada trabalhador moderam o impacto da liderança abusiva no *work engagement*?

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1.1 Liderança

A liderança, é um conceito que, ao longo do tempo, tem vindo a ser definido por diversos investigadores e surgido em grande número na literatura. A sua definição surge maioritariamente como um processo de influência por parte de um indivíduo a um grupo de indivíduos para atingir um objetivo em comum (Northouse, 2007; Rowe & Guerrero, 2007). Por sua vez, o construto de influência pode ser definido como as “atitudes, cognições ou comportamentos que são mudados por meio de ações de outro“ (Cialdini & Griskevicius, 2010, p.385).

Adicionalmente, a literatura destaca que componentes e características devem estar presentes para que a liderança seja considerada de sucesso. Ser visionário, apaixonado, criativo, flexível, inovador, inspirador, encorajador e aspirar à mudança, podem ser exemplos de uma liderança eficaz (Naylor, 1999).

Assim, desde cedo foi definido que ser um bom líder consiste em organizar, dirigir e motivar as ações de outros (House & Aditya, 1997; Yukl & Van Fleet, 1992). Por outro lado, um mau líder pode comprometer a qualidade de vida dos trabalhadores assim como o sucesso da organização, não contribuindo para o progresso da mesma e impedindo-a de atingir o seu objetivo (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007). Um crescente aumento nas transgressões de supervisão, ainda que pouco representativo, motivou o aparecimento de estudos relacionados com a liderança abusiva (Schyns & Schilling, 2013).

Um exemplo de uma transgressão de supervisão foi o caso da Enron, uma companhia de energia americana, onde foi feita uma denúncia pelos trabalhadores por não concordarem com o comportamento dos gestores da mesma e estar presente uma fraude nos relatórios contábeis (Markham, 2006). De acordo com Appelbaum e Roy-Girard (2007), é possível a existência de uma maior tolerância a comportamentos de líderes abusivos, antiéticos e inclusive com condutas ilegais, em ambientes mais competitivos em que o objetivo é voltado sobretudo para os resultados.

Embora, de acordo com Tepper (2007), uma grande parte dos subordinados tenha medo de identificar as suas experiências como vítimas, por volta de 10% dos pedidos de demissão podem ser justificados por maus-tratos a trabalhadores. Um exemplo mencionado pelo autor é o de uma equipa de atletismo universitário norte-americana, em que os comportamentos destrutivos que existem entre treinadores e atletas podem ser três vezes maior comparativamente aos observados em setores industriais.

Assim, é possível reconhecer que os resultados produzidos pela liderança podem tanto ser construtivos como destrutivos (Lord, Day, Zaccaro, Avolio & Eagly, 2017).

1.1.1 Liderança abusiva

De acordo com a literatura, a liderança abusiva pode ser definida como “as percepções dos subordinados sobre o envolvimento dos supervisores em comportamentos hostis, verbais e não verbais, excluindo contacto físico” (Tepper, 2000, p.178). Outros estudos definem os líderes tóxicos como “indivíduos que, em virtude dos seus comportamentos destrutivos e das suas qualidades ou características pessoais disfuncionais, causam danos sérios e duradouros aos indivíduos, grupos, organizações, comunidades e até às nações que lideram” (Lipman-Blumen, 2005, p.2).

Como já foi referido, a liderança surge como um processo de influência e a literatura sugere que é especialmente pertinente compreender este processo, quando falamos de autoridade na liderança (Bass, 2008).

De modo a compreender melhor o que é que constitui um líder abusivo, segundo Padilla e colaboradores (2007) podem ser consideradas cinco características: uso do poder, narcisismo, ideologia de ódio, ideologia negativa de vida e carisma.

Os líderes que utilizam o seu poder para benefício próprio, para controlar e obrigar os seus subordinados a aderirem às suas ideias e propostas, não aceitando opiniões contrárias às suas, são caracterizados pela falta de princípios éticos e por serem punitivos, impulsivos e irresponsáveis (Conger, 1990; House & Howell, 1992).

Um líder narcisista tem a sua própria realidade, não se interessa por pontos de vista diferentes dos seus e sente a necessidade de ser o centro de todos os eventos. Assim, esta característica está presente num líder que mostra ser arrogante, grandioso e dominante (Conger & Kanungo, 1998; Rosenthal & Pittinsky, 2006).

A vontade de eliminar as suas possíveis ameaças e opositores, é característico de um líder que tem uma ideologia de ódio (Padilla et al., 2007).

Ter uma ideologia negativa de vida pode ser uma característica de um líder abusivo na medida em que este considera o mundo à sua volta ou o seu papel no mesmo, algo destrutivo (O'Connor, 1995).

Por fim, parece haver evidências empíricas de que a liderança destrutiva e o carisma estão associados. Líderes carismáticos podem constituir um perigo para o ambiente à sua volta, uma vez que têm a capacidade de seduzir os outros através desta característica e podem abusar

do seu poder para atingir os seus próprios objetivos, tirando vantagem do crédito que possuem enquanto líderes (Padilla et al., 2007; Yukl, 1999).

Atendendo às características de um líder destrutivo, importa destacar alguns comportamentos que, segundo a literatura, podem estar na base uma liderança abusiva. A falta de empatia para com os subordinados e o seu bem-estar; a percepção, por parte dos subordinados, de que o seu superior age motivado apenas pelos seus interesses pessoais e o clima organizacional afetado negativamente pela sua personalidade, são alguns exemplos dessas condutas (Reed, 2014).

É igualmente visível o impacto que estes comportamentos provenientes de uma supervisão abusiva têm nos trabalhadores e nas próprias organizações. Podemos observar um aumento na resistência dos trabalhadores, na existência de afetos negativos, da exaustão a nível emocional e de um aumento do conflito casa-trabalho (Wu, 2012; Wu & Hu, 2009; Wu & Hu, 2013; Wu & Lee, 2016). Para além disso, ainda de acordo com os mesmos autores, este tipo de liderança pode traduzir-se numa redução na satisfação dos trabalhadores não só com o trabalho como também com a vida no geral e num menor comprometimento organizacional. Adicionalmente, uma das consequências destes comportamentos será também um afastamento dos subordinados aos objetivos da organização (Reed, 2014), afetando consequentemente a organização como um todo. Por exemplo, através de uma meta-análise, Zhang e Liao (2015) descobriram que a liderança abusiva pode estar relacionada com desvios de conduta, sofrimentos psíquicos, comprometimento organizacional reduzido e consequentemente com um baixo desempenho a nível individual ou grupal e baixos níveis de criatividade.

Além disso, estes comportamentos destrutivos podem prejudicar a autoestima e a saúde dos trabalhadores, o que poderá resultar em depressão, ansiedade e negatividade a nível emocional. Estes efeitos provenientes de uma liderança abusiva afetam os resultados das organizações e ainda de acordo com os autores, têm um impacto a nível económico uma vez que podem gerar um prejuízo anual de 23,8 bilhões de dólares às organizações americanas, por exemplo.

Assim, de acordo com Einarsen, Aasland & Skogstad (2007), o impacto da liderança abusiva não se dirige apenas aos trabalhadores, mas também aos objetivos e atividades das próprias organizações.

Os líderes destrutivos refletem nos seus subordinados uma imagem de alguém com a incapacidade de negócio e gestão com a eventual possibilidade de perder a sua credibilidade junto dos mesmos. Podem ser vistos também como infantis e bipolares (Starratt & Grandy, 2010).

Não obstante as consequências que este lado mais sombrio da liderança provoca nos trabalhadores, as reações dos mesmos a estes tipos de comportamento podem divergir e a promoção de um ambiente que dê continuidade a estas condutas destrutivas, pode ser uma realidade. De acordo com Higgins (1997), os subordinados podem ser divididos em dois grupos. O primeiro grupo refere-se àqueles que têm uma participação ativa nas ações do líder, são ambiciosos e desejam um estatuto, são egoístas e partilham a visão do seu líder (Padilla et al., 2007); o segundo grupo diz respeito aos que criam as condições para que os comportamentos típicos de uma liderança destrutiva continuem a crescer. É um grupo caracterizado por necessidades básicas não atendidas como a falta de condições económicas, a injustiça social e o isolamento; por uma autoavaliação negativa a nível de satisfação pessoal e profissional, traumas de inferioridade, motivação e por fim, por imaturidade psíquica, contribuindo desta forma para que os comportamentos destrutivos do líder possam persistir (Higgins, 1997).

Outros estudos mais recentes, fazem igualmente uma distinção entre os subordinados. Por um lado, os que não questionam e por outro lado os que se identificam com o seu líder. Em todo o caso, mais uma vez, ambos funcionam como impulsionadores deste tipo de liderança (Kellerman, 2004).

A personalidade dos subordinados pode ser um fator relevante quando falamos em *bullying* no trabalho (Sammani & Singh, 2012). Estudos referem que pessoas que apresentam elevados níveis de introversão, baixos níveis de concordância e de conscienciosidade, podem experienciar situações de *bullying*. Contudo, embora tenham aspetos sobreponíveis (p.e. humilhações e ofensas), é importante distinguir os conceitos de liderança abusiva e de *bullying*. As principais diferenças residem no facto de a liderança abusiva excluir ações de contacto físico (Tepper, 2000), contrariamente ao *bullying* onde pode ser uma realidade; depois, na intencionalidade do abuso praticado, uma vez que no *bullying* há um alvo definido; por último, o facto de a liderança abusiva ser exercida sempre por alguém numa posição hierárquica superior, o que pode não acontecer no *bullying* uma vez que há a possibilidade de ser direcionado a chefias.

No que concerne à introversão, as pessoas que apresentam ter essa característica, tendem a ser mais vulneráveis com os seus líderes, isto é, há uma maior suscetibilidade por parte destes indivíduos a comportamentos destrutivos, uma vez que não detêm de uma grande capacidade de reação perante estas condutas e muitas vezes limitam-se a seguir as ordens dos seus líderes.

Para além de que, para estas pessoas, a possibilidade de represálias é menor, tornando-as passivas relativamente à agressão. A baixos níveis de concordância estão associadas pessoas com dificuldade em concordar com o seu líder, o que pode contribuir para situações de conflito

e *bullying* uma vez que o líder pode sentir-se desafiado com perspectivas diferentes das suas. Por fim, indivíduos com baixos níveis de conscienciosidade tendem a ter dificuldade em reconhecer situações de *bullying* (Sammani & Singh, 2012).

É possível concluir que a liderança abusiva e os efeitos que a mesma provoca, tem a sua origem nos líderes abusivos e nos que, de alguma forma, mostram apoio e suporte a estas práticas (Furnham, 2010). E que, a uma maior dependência à organização está associada uma maior suscetibilidade aos líderes abusivos.

1.3 Work engagement

O conceito de *engagement* surge associado ao compromisso e ao envolvimento emocional, de acordo com o dicionário de Merriam-Webster. Depois, aliado ao trabalho com a definição de Kahn (1990), que determina o mesmo como um “aproveitamento dos membros das organizações nas suas funções de trabalho: no *engagement*, os trabalhadores expressam-se fisicamente, cognitivamente, emocionalmente e mentalmente durante o desempenho das suas funções” (p.694). Adicionalmente, o mesmo investigador afirma que trabalhadores *engaged* esforçam-se muito no seu trabalho uma vez que existe identificação com o mesmo, levando consequentemente a resultados positivos não só para o próprio indivíduo, como também a nível organizacional (Kahn, 1990).

Embora o conceito de *engagement* tenha várias aceções, a definição encontrada por Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá e Bakker (2002) é a mais utilizada na literatura, sendo por esse motivo a definição que serviu de suporte ao presente estudo. Assim, de acordo com estes investigadores, entende-se como um “estado mental positivo, gratificante e relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, pela dedicação e pela absorção” (p.74). Em relação ao *vigor*, este está presente quando a energia e a resiliência mental durante o trabalho apresentam níveis elevados e quando há vontade por parte do trabalhador em investir esforço no mesmo, assim como em mostrar perseverança mesmo perante as dificuldades; podemos falar de *dedicação*, quando existe um forte envolvimento no trabalho e um sentimento de inspiração, entusiasmo, orgulho e desafio em relação ao mesmo; por último, a *absorção* remete-nos para a passagem rápida do tempo enquanto se está a trabalhar, justificada por um estado de concentração e imersão total no trabalho, levando a que a pessoa tenha dificuldades em desapegar-se do mesmo.

Por si só, o conceito de *engagement* no trabalho reporta a uma experiência positiva (Schaufeli et al., 2002) e é apresentado na literatura como relevante a vários níveis. De acordo com Britt, Adler e Bartone (2001), funciona como auxílio para os indivíduos retirarem aspetos positivos do stress no trabalho; está igualmente associado a um bom estado de saúde assim

como ao afeto positivo com o trabalho (Demerouti, Bakker, de Jonge, Janssen & Schaufeli, 2001; Rothbard, 2001) e é esperado que afete o desempenho dos trabalhadores (Kahn, 1990).

Para além disso, está positivamente associado ao comprometimento organizacional (Demerouti et al., 2001).

A literatura diz-nos também que existem seis componentes da vida profissional que podem levar ao *engagement* no trabalho e portanto, aos quais o mesmo está associado (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). São eles os sentimentos de escolha e de controlo, o suporte no trabalho, a carga de trabalho sustentável, a justiça percebida, as recompensas e o reconhecimento adequados e o trabalho valorizado e com significado. Segundo os autores, é expectável que o *engagement* medeie os vínculos entre estes seis elementos da vida profissional. Em harmonia, May, Gilson e Harter (2004) enfatizaram o trabalho valorizado e com significado como um elemento associado ao *engagement*, uma vez que parece haver uma procura ativa de significado no trabalho e de acordo com um estudo, há uma tendência para os trabalhadores desistirem, se a organização não proporciona esse significado (Holbeche & Springett, 2003).

Este estudo mostrou também que muitas pessoas procuram um maior significado no trabalho (70%) do que na vida em geral, o que pode ser justificado pelo facto de grande parte das pessoas passar mais tempo no trabalho e por existirem ambientes de trabalho onde há um propósito em comum que ajuda a conectar emocionalmente as pessoas e a partilhar as suas aspirações.

Já de acordo com Perrin (2003), uma liderança forte, autonomia, oportunidades de desenvolvimento, responsabilidade e também um controlo sobre o ambiente, são elementos que conduzem à experiência de *engagement* no trabalho. Afirma ainda que o desenvolvimento do *engagement* é contínuo e tem como base uma experiência de trabalho com significado e enriquecedora a nível emocional.

Porém, existem diferenças observáveis intraindividuais. Isto é, segundo Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro e Grau (2000) o *engagement* no trabalho é tido como um conceito relativo já que podem surgir flutuações diárias na experiência de *engagement*, dentro do mesmo indivíduo (Kahn, 1990). Desta forma, foi proposto por Kahn (1990) que os recursos emocionais, físicos e psicológicos podem funcionar como pré-requisitos para o *engagement*, o que pode implicar uma necessidade de recuperação por parte dos trabalhadores para que consigam efetivamente experienciar situações de *engagement* no trabalho.

De acordo com o mesmo autor, pode haver também uma obrigação por parte dos trabalhadores em intensificarem o seu desempenho e comprometimento com as suas funções, dados os recursos recebidos pela organização. Por outro lado, o inverso ocorre quando há uma

falha no fornecimento desses recursos, levando a que os trabalhadores se desliguem das suas funções. Por exemplo, os trabalhadores, ao experienciarem situações percebidas como inseguras, podem adotar estratégias que levem a uma redução do *engagement* (Portello, 1996). Podemos concluir que a predisposição dos trabalhadores para utilizar os recursos emocionais, físicos e psicológicos no desempenho das suas funções, pode estar dependente dos recursos que a organização fornece (nomeadamente socioemocionais e económicos).

Para além das diferenças intraindividuais, é possível falar ainda de diferenças interindividuais. Estas diferenças podem determinar o nível de potencial de *engagement* de um trabalhador (Robinson, 2006). Cada indivíduo percebe de forma díspar o ambiente à sua volta, variando de pessoa para pessoa a forma como essas informações são recebidas. Para compreender o conceito de percepção, Buchanan e Huczynski (2004, p.215) definiram-no como um “processo psicológico dinâmico, responsável por atender, organizar e interpretar dados sensoriais”. Assim, é fundamental abordar o conceito de percepção para um melhor entendimento do comportamento individual e neste caso em particular, para evidenciar que há maneiras distintas de interpretar e dar resposta aos eventos que ocorrem.

Diferenças de género são igualmente visíveis no que diz respeito ao *engagement* no trabalho. Pesquisas realizadas pela Gallup, uma empresa de pesquisa de opinião dos Estados Unidos, mostraram que as mulheres são mais *engaged* nos seus trabalhos comparativamente aos homens (Johnson, 2004). Ainda relativamente às diferenças de género, notou-se que os líderes do sexo feminino tendem a ter uma percentagem mais reduzida de trabalhadores *engaged*, contrariamente aos líderes do sexo masculino.

Para além do género, foram feitas pesquisas sobre o estado civil e concluiu-se que pessoas casadas têm um nível mais elevado de *engagement*, comparativamente às pessoas solteiras, o que pode sugerir uma maior estabilidade a nível pessoal e profissional.

Embora haja uma panóplia de elementos que interferem e influenciam o *engagement* nos trabalhadores, há evidências de que a forma como os mesmos são liderados tem um dos maiores impactos nos níveis de *engagement* (Truss, Soane, Edwards, Wisdom, Croll & Burnett, 2006).

Um ambiente onde há elevados níveis de *engagement* é caracterizado por um líder que dá suporte e apoia os seus subordinados (Cufaude, 2004) e que também se sente *engaged* (Soltis, 2004). A relação que se estabelece entre os líderes e os seus subordinados é também evidenciado na literatura como um fator importante no *engagement* (Blizzard, 2003).

Assim, uma liderança que não promova uma boa relação entre líderes e subordinados, assim como a oportunidade de os subordinados terem algum poder de escolha e de comunicação, pode ter como consequência a falta de *engagement* no trabalho.

Em função do que já se sabe, propomos que a liderança abusiva vai ter relação com o *work engagement*, tal como já foi evidenciado noutros estudos.

H1: Comportamentos de liderança abusiva vão diminuir o work engagement.

1.4 Recuperação

Desde cedo, o conceito de recuperação está presente na literatura como sendo um estado afetivo melhorado e associado a uma redução de indicadores de tensão psicológica (Linden, Earle, Gerin & Christenfeld, 1997; Totterdell, Spelten, Smith, Barton & Folkard, 1995).

Estudos realizados demonstraram que 39% dos profissionais disseram que era expectável da organização onde trabalhavam, disponibilidade total da parte deles para trabalhar e 56% dos profissionais afirmaram trabalhar durante o seu tempo livre (Randstad, 2012). Quando há a perceção por parte dos trabalhadores, de que os recursos que detêm são insuficientes para cumprir e lidar com as exigências requeridas, há uma tensão que conduz ao sentimento mental e físico de stress, cansaço e, por vezes, a situações de *burnout*. Em concordância com estes estudos, surge o modelo de recuperação do esforço, afirmando que quando há um esforço da pessoa para cumprir as tarefas exigidas no trabalho, poderá resultar em tensão que por sua vez, se poderá manifestar num aumento da pressão sanguínea ou num aumento da fadiga, por exemplo (Geurts & Sonnentag, 2006; Meijman & Mulder, 1998). A título de exemplo, Trougakos, Beal, Cheng, Hideg e Zweig (2015) descobriram que quando os trabalhadores começam o seu dia de trabalho desprovidos de recursos, não têm a capacidade para lidar com os problemas que podem encontrar no trabalho e acabam por experimentar níveis mais altos de exaustão.

De acordo com Sonnentag e Geurts (2009), o processo de recuperação do trabalho permite aos trabalhadores o restaurar de energia e recursos, o que consequentemente pode aumentar a probabilidade de fazer face às exigências dentro e fora do trabalho, com sucesso. Logo, com a recuperação é possível uma redução ou um evitamento de acumulação de stress e fadiga e ajuda a preparar os indivíduos para as atuais ou as novas exigências decorrentes dos seus trabalhos.

A nível interno, a recuperação pode ser feita com pausas durante o dia de trabalho que resultam em estratégias eficazes contra a fadiga e podem conduzir a um aumento na produtividade (Boucsein & Thum, 1997; Dababneh, Swanson & Shell, 2001; Lisper &

Eriksson, 1980). Por exemplo, um estudo realizado por Trougakos, Beal, Green e Weiss (2008) demonstrou que os trabalhadores que tenham participado em atividades de descanso durante o seu dia de trabalho, experienciaram níveis mais baixos de emoções negativas durante as pausas e apresentaram níveis mais elevados de emoções positivas após as mesmas.

Por outro lado, a nível externo, as atividades que ocorrem após o dia de trabalho, fins-de-semana ou férias. A realização de atividades a nível físico ou social durante estes períodos tem um efeito positivo no bem-estar, contrariamente ao que acontece com atividades relacionadas com o trabalho (Sonnetag, 2001; Sonnetag & Natter, 2004; Sonnetag & Zijlstra, 2006). Estes processos são denominados pelos autores Sonnetag e Fritz (2007) de “atividades de recuperação” onde estão presentes os mecanismos psicológicos subjacentes a estas atividades (p.e. relaxamento, controlo do tempo, lazer, etc). Isto é, não são as atividades em si que ajudam na recuperação do trabalhador, mas os mecanismos através dos quais estas atividades ocorrem e que permitem ao mesmo uma menor necessidade de recuperar (Sonnetag & Geurts, 2009).

Contudo, embora seja possível a experiência de recuperação através das pausas efetuadas durante o dia de trabalho, este processo torna-se mais eficaz quando é realizado fora do horário de trabalho e é total quando a pessoa sente que os níveis emocionais, cognitivos e físicos experienciados durante o dia de trabalho regressam aos seus valores base (Craig & Cooper, 1992). Ainda assim, a principal questão remete-nos para a necessidade em si de recuperar, sentida pelos trabalhadores. Essa necessidade advém de um ambiente tóxico no dia-a-dia e na incapacidade que o trabalhador tem para lidar com esses eventos de stress.

Paralelamente, caso a recuperação seja incompleta, permanecendo ainda a necessidade de recuperar, haverá um esforço maior quando os indivíduos regressam ao seu trabalho e este esforço adicional pode originar uma necessidade ainda maior de recuperar.

De modo a que haja um distanciamento do trabalho, não basta não estar presente fisicamente no local de trabalho, mas é necessária também uma ausência de pensamentos relacionados com o mesmo. Se durante o tempo de lazer não se verifica essa desconexão, os recursos continuam a ser consumidos por esses pensamentos e reflexões e a necessidade de recuperação torna-se maior (Sonnetag & Fritz, 2007). A partir de estudos concretizados pelos mesmos autores, este desapego psicológico do trabalho está negativamente associado à exaustão emocional, a sintomas de depressão, à deterioração da saúde e bem-estar, aos problemas de sono e à necessidade de recuperação. Verificou-se que os indivíduos que experienciaram este fenómeno, apresentaram menos cansaço e melhor humor à noite e na

manhã seguinte, o que demonstra uma menor necessidade de recuperação (Sonnentag & Bayer, 2005; Sonnentag, Binnewies & Mojza, 2008).

Tal como já foi mencionado ao longo deste trabalho, os componentes do *work engagement* são o vigor, a dedicação e a absorção (Schaufeli et al., 2002). A literatura afirma haver um efeito positivo entre a necessidade de recuperação e cada um destes componentes. Em relação ao vigor, um indivíduo que não sinta necessidade de recuperar do trabalho, vai conseguir investir mais esforço e apresentar mais resiliência face a experiências que possam ser mais stressantes. No que diz respeito à dedicação, o indivíduo vai ter os recursos disponíveis e suficientes para se envolver no seu trabalho, contrariamente a um indivíduo que tenha necessidade em recuperar (Hobfoll, 1998). Por último, a necessidade de recuperação também tem efeito na absorção uma vez que um indivíduo cuja necessidade de recuperação seja nula vai estar com uma grande capacidade de concentração no seu trabalho, o que não acontece numa situação onde a necessidade de recuperação esteja presente, porque haverá um maior esforço nos processos de autorregulação (Krueger, 1989; Proctor, White, Robins, Echeverria & Rocskay, 1996; Zijlstra, 1996).

Ademais, a recuperação parece estar associada também ao comportamento proativo no trabalho. Os indivíduos vão mostrar mais comportamentos proativos em dias em que a necessidade de recuperação é menor, contrariamente aos dias com recursos insuficientes para tal. Por comportamento proativo entende-se “tomar iniciativa para melhorar as circunstâncias atuais ou criar novas; envolve desafiar o *status quo*, ao invés de se adaptar passivamente às condições presentes” (Crant, 2000, p.436). Desta forma, este tipo de conduta visa uma melhoria nos procedimentos de trabalho, no desenvolvimento de pré-requisitos pessoais para fazer cumprir as futuras exigências, implicando uma abordagem ativa com o trabalho (Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996; Parker, 2000). Tomar iniciativa, assumir o controlo e ter voz, podem ser exemplos de comportamentos proativos (LePine & Van Dyne, 1998; Parker, Wall & Jackson, 1997). Para os trabalhadores, a proatividade funciona como uma ação antecipatória com o objetivo de provocar mudanças nos próprios, como a diminuição da necessidade de recuperar, e/ou no ambiente de trabalho (Grant & Ashford, 2008).

Com base no exposto e perante um ambiente que, de forma desfavorável, desencadeie nos trabalhadores a urgência de descanso, propomos uma relação entre a liderança abusiva, o *work engagement* e a necessidade de recuperação dos trabalhadores.

H2: A necessidade de recuperação modera a relação entre a liderança abusiva e o work engagement, sendo que esta é mais forte quando a necessidade de recuperação tem valores elevados.

1.5 Assertividade

A partir dos anos 90, a assertividade ganhou destaque no contexto organizacional (Bandeira, Costa, Del Prette & Gerck-Carneiro, 2000), nomeadamente no que concerne aos processos de seleção e movimentação de pessoas. É um construto associado não só a um melhor desempenho no trabalho, como também a comportamentos desejáveis na resolução de conflitos, liderança e tomada de decisão (Miguel & Garbi, 2003; Pasquali & Gouveia, 2012; Silva, 2004).

Estão presentes na literatura diversas definições de assertividade, pelo que importa referir as mais citadas. De acordo com Alberti e Emmons (1974, p.2), é um “comportamento que capacita a pessoa a agir em prol dos seus interesses, defender-se sem sentir indevida ansiedade, expressar os seus direitos sem destruir os direitos dos outros”. Além desta definição, a literatura mostrou-nos que a assertividade implica ter a capacidade para tomar decisões e emitir respostas em situações de conflito, com base em afirmações essencialmente autoafirmativas em vez de autodestrutivas (Goldstein, Martens, Hubben, Van Belle, Schaaf, Weirisma & Goedhart, 1973).

Surge ainda uma definição que considera a assertividade em quatro elementos. São eles a capacidade de pedir favores e fazer exigências, de dizer não, de começar, continuar e terminar conversas em geral e a habilidade de expressar sentimentos tanto positivos como negativos (Lazarus, 1973).

De uma maneira geral, ser assertivo implica utilizar uma comunicação objetiva, clara e sincera, podendo levar a uma maior confiança e a que a pessoa seja mais respeitada perante os outros (Mâcedo, Rodrigues, Johann & da Cunha, 2012). Pelo contrário, a falta desta capacidade para adotar comportamentos assertivos, pode associar-se à depressão, à ansiedade e ao neuroticismo (Thompson & Berenbaum, 2011; Wilson, Lefevre, Morton, Brosnan, Paukner & Bates, 2014).

No contexto de trabalho em particular, os trabalhadores devem conseguir expor os seus pontos de vista, providenciar e receber feedback, dizer se concordam ou discordam, entre outros, para obterem um bem-estar a todos os níveis: individual e organizacional (Miguel & Garbi, 2003). Desta forma, ter comportamentos assertivos implica ter a capacidade de observação do contexto interpessoal com vista a uma resposta que cause menos consequências aversivas não só para o próprio trabalhador, como também para os outros (Silva, 2004). Por exemplo, Morais (2006) tornou evidente situações em que o comportamento assertivo é uma realidade: criticar e responder a críticas, pedir encontros futuros, discordar de pessoas com uma opinião diferente, recusar pedidos que não se queiram realizar.

Segundo Claudino (2013), os indivíduos que se mostram assertivos, esperam compreensão, respeito e justiça, como resultados positivos das suas ações. Assim, é importante para indivíduos com esta característica, o autoconhecimento e a empatia como meios de discriminação dos seus próprios sentimentos e os das pessoas à sua volta, preservando as relações interpessoais (Marchezini-Cunha & Tourinho, 2010).

É possível afirmar que os trabalhadores estão inseridos em grupos, pertencentes a determinados contextos que os influenciam (Simões, 2013). Por esse motivo, pode haver uma consciência por parte dos mesmos em relação aos seus níveis de assertividade e às suas respectivas flutuações, dependente do ambiente e do tipo de relação que é estabelecida. Mas em simultâneo, pode haver uma incapacidade de alterar essa variação nos níveis de assertividade. Logo, com vista a obter resultados desejáveis, eficazes e que se adaptem às situações, o comportamento assertivo não descarta a flexibilidade e a automonitorização (Ames, 2008).

Como reforço à ideia de que os trabalhadores assertivos se apresentam mais confiantes no seu potencial e nas suas relações, desenvolvendo relações interpessoais com base no respeito mútuo, Martins (2005) acrescenta que estes indivíduos conseguem, desta forma, impor limites a condutas abusivas e a excessos de poder, não comprometendo a sua individualidade.

Porém, têm surgido evidências de que, por vezes, a assertividade pode constituir-se como um risco na interação profissional, sobretudo entre níveis hierárquicos diferentes (Falcone, 2000). De acordo com um estudo realizado com enfermeiras e parteiras da Irlanda, verificou-se que os comportamentos assertivos no trabalho ocorriam com menos frequência com gerentes ou médicos e mais facilmente entre enfermeiras e parteiras (Timmins & McCabe, 2005).

Desta forma, propomos a última hipótese do estudo que pressupõe uma associação entre liderança abusiva, *work engagement* e assertividade dos trabalhadores.

H3: A assertividade modera a relação entre liderança abusiva e work engagement, sendo que esta é mais fraca quando a assertividade tem valores altos.

A figura 1.1 representa o modelo de investigação adotado no presente estudo.

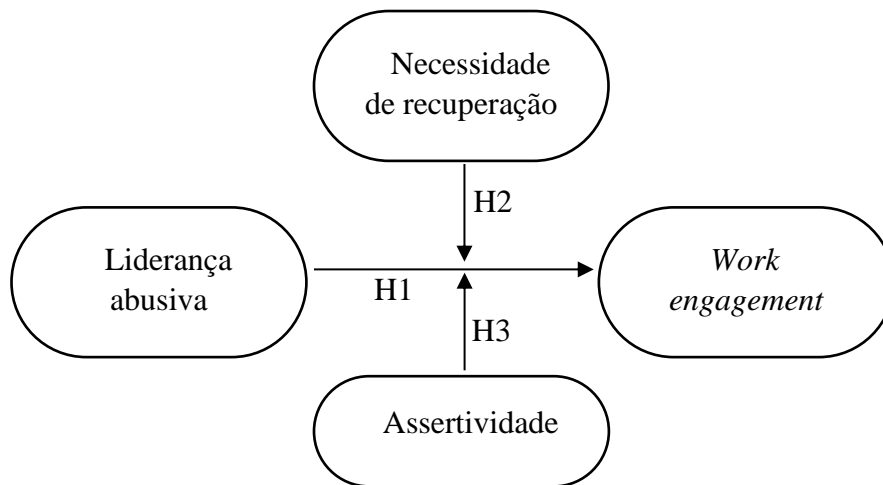


Figura 1.1 - Modelo de investigação

Capítulo 2 – Método

2.1 Participantes: Amostra

O presente estudo é composto por 117 participantes, sendo uma amostra constituída maioritariamente por mulheres (52,2%). Relativamente às idades, a maior percentagem pertence ao intervalo compreendido entre os 20 e os 30 anos (45,3%), sendo que a média das idades é 1,94 e o desvio-padrão 1,02.

No que concerne ao estado civil, 57 participantes afirmaram ser casados ou a viver em união de facto (49,6%), 55 afirmaram ser solteiros (47,8%) e 3 afirmaram ser divorciados (2,6%).

Em relação ao número médio de filhos, o valor médio equivale a 1,6 e apresenta um desvio-padrão de 0,5. A maioria afirmou não ter filhos (58,3%) e por outro lado, o número médio de filhos dos participantes que afirmaram ter é, em média, 1,4 e apresenta um desvio-padrão de 0,8.

Quadro 2.1 – Caracterização da amostra: dados sociodemográficos

| | M | DP | Frequência | Percentagem |
|---------------------------------------|-------|------|------------|-------------|
| Sexo | 1,52 | 0,50 | | |
| Masculino | | | 55 | 47,8 |
| Feminino | | | 60 | 52,2 |
| Omissos | | | 2 | |
| Idade | 1,94 | 1,02 | | |
| 20-30 | | | 53 | 45,3 |
| 31-40 | | | 26 | 22,3 |
| 41-50 | | | 26 | 22,4 |
| 51-60 | | | 10 | 8,7 |
| Omissos | | | 2 | |
| Estado Civil | 1,57 | 0,64 | | |
| Solteiro | | | 55 | 47,8 |
| Casado e/ou a viver em união de facto | | | 57 | 49,6 |
| Divorciado | | | 3 | 2,6 |
| Omissos | | | 2 | |
| Número de filhos | 1,58 | 0,5 | | |
| 0 | | | 7 | 6 |
| 1 | | | 20 | 17,1 |
| 2 | | | 25 | 21,4 |
| 3 | | | 3 | 2,6 |
| Omissos | | | | |
| Habilitações literárias | 13,65 | 2,69 | | |
| Até ao 9º ano | | | 11 | 9,7 |
| 10º/11º/12º | | | 33 | 29 |
| Curso médio/superior | | | 52 | 45,7 |
| Mestrado | | | 17 | 14,9 |
| Doutoramento | | | 1 | 0,9 |
| Omissos | | | 3 | |

| Área funcional da empresa | | | | |
|---|-------|------|----|------|
| Auditoria | | | 2 | 1,7 |
| Educação | | | 9 | 7,9 |
| Saúde | | | 10 | 8,7 |
| Hotelaria | | | 4 | 3,4 |
| Ótica | | | 2 | 1,7 |
| Segurança Pública | | | 16 | 13,2 |
| Recursos Humanos | | | 7 | 6 |
| Telecomunicações | | | 3 | 2,6 |
| Omissos | | | | |
| Antiguidade no ramo profissional | 10,78 | 9,73 | | |
| 1 ano | | | 7 | 6 |
| 2 anos | | | 9 | 7,7 |
| 3 anos | | | 8 | 6,8 |
| 4 anos | | | 6 | 5,1 |
| 5 anos | | | 7 | 6 |
| 6 anos | | | 5 | 4,3 |
| 10 anos | | | 6 | 5,1 |
| 15 anos | | | 6 | 5,1 |
| 20 anos | | | 5 | 4,3 |
| Omissos | | | 36 | |
| Antiguidade na empresa | 8,14 | 9,05 | | |
| 1 ano | | | 11 | 9,4 |
| 2 anos | | | 12 | 10,3 |
| 3 anos | | | 10 | 8,5 |
| 4 anos | | | 9 | 7,7 |
| 5 anos | | | 5 | 4,3 |
| 10 anos | | | 6 | 5,1 |
| 20 anos | | | 4 | 3,4 |
| Omissos | | | 40 | |
| Antiguidade no cargo atual | 6,61 | 7,77 | | |
| 1 ano | | | 18 | 15,4 |
| 2 anos | | | 13 | 11,1 |
| 3 anos | | | 8 | 6,8 |
| 4 anos | | | 7 | 6 |
| 10 anos | | | 5 | 4,3 |
| Omissos | | | 40 | |

2.2 Procedimento

A recolha de dados foi efetuada com recurso a uma metodologia quantitativa, através de um questionário (Anexo A), desenvolvido via plataforma *Qualtrics – Online Survey Software & Insight Platform*. O questionário esteve disponível no período compreendido entre 20 de abril e 1 de junho de 2020 e foi aplicado a todas as pessoas que se encontrassem em condição de trabalho. A distribuição do mesmo foi realizada pelo método bola de neve, através da partilha nas redes sociais (sobretudo Facebook e LinkedIn), com a hiperligação correspondente.

Num primeiro momento, esteve presente uma breve descrição do estudo, seguida do consentimento informado. Neste bloco foram assegurados a confidencialidade e o anonimato

dos dados e sendo a participação voluntária, inseriu-se uma questão relativa à intenção de participação no estudo (i.e., “Tomei conhecimento e concordo participar no estudo”). Pelo contrário, caso não fosse essa a vontade do participante, imediatamente a sua participação se dava por terminada.

Seguidamente, com o intuito de medir as variáveis em estudo, fizeram parte do questionário quatro blocos de questões. O primeiro relativo ao *work engagement* (variável dependente), o segundo referente à liderança abusiva (variável independente), o terceiro acerca da necessidade de recuperação (variável moderadora) e por fim, o quarto alusivo à assertividade (variável moderadora).

Adicionalmente, um bloco final composto por questões sociodemográficas para caracterização e descrição da amostra.

2.3 Medidas e Instrumentos

2.3.1 *Work engagement*

A variável *work engagement* foi medida com recurso a uma escala intitulada de *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2003). É composta pelas 3 dimensões do *work engagement* supramencionadas, a absorção, a dedicação e o vigor, fazendo um total de 17 itens. A escala de resposta utilizada foi de 1- Nunca a 7- Sempre e são exemplos de itens “É-me difícil desligar do meu trabalho” (absorção), “Estou orgulhoso/a do trabalho que faço” (dedicação), “No meu trabalho sinto-me cheio de energia” (vigor).

O alfa de *Cronbach* é um teste utilizado para medir a consistência interna, isto é, a confiabilidade de um instrumento de medida. O seu valor pode ir de 0.00 (sem consistência) a 1.00 (com consistência). Por exemplo, uma escala em que o alfa de *Cronbach* revele um valor de 0,80, significa que este instrumento tem 80% de confiabilidade (Magnusson, 1978).

Na *Utrecht Work Engagement Scale* verificou-se um alfa de *Cronbach* de 0,94, o que se traduz numa boa consistência interna.

2.3.2 Liderança abusiva

De modo a avaliar os comportamentos de liderança abusiva, foi utilizada a escala *Toxic Leadership Scale* (Schmidt, 2008). É uma escala composta por 30 itens, sendo que a escala de resposta vai de 1- Discordo totalmente a 6- Concordo totalmente. São exemplos de itens desta escala “A minha chefia ridiculariza os subordinados”, “A minha chefia ignora ideias que sejam

contrárias às suas”, “A minha chefia permite que a sua disposição de momento determine o clima no local de trabalho”.

O alfa de *Cronbach* revelou uma confiabilidade interna de 0,97.

2.3.3 Necessidade de recuperação

Para medir a necessidade de recuperação, foi utilizada uma escala adaptada de Moriguchi (2010), denominada de “Escala de Necessidade de Recuperação”, sendo que a escala original é de Veldhoven e Broersen (2003). A escala tem um total de 11 itens, ancorada numa escala de resposta de 1- Nunca a 4- Sempre. Alguns exemplos desses itens podem ser “Acho difícil relaxar depois de um dia de trabalho”, “À noite, após um dia de trabalho, sinto-me bem disposto/a”.

Na escala de Necessidade de Recuperação, o alfa de *Cronbach* foi de 0,80.

2.3.4 Assertividade

Por fim, a variável assertividade foi medida através de uma escala adaptada de Pasquali e Gouveia (2012), com o nome de “Escala de Assertividade”, sendo a original de Rathus (1973). É composta por 30 itens, sendo que os inquiridos responderam segundo uma escala de 1- Extremamente diferente de mim a 6- Extremamente parecido comigo, com itens como “Muitas vezes tenho dificuldade em dizer não”, “Evito fazer perguntas com receio de parecer ignorante”, “Quando me pedem para fazer algo, eu insisto em saber o motivo”.

Nesta escala, o teste de confiabilidade (alfa de *Cronbach*) apresentou um valor de 0,85.

Capítulo 3 – Resultados

Após a recolha de dados e com vista à análise dos mesmos, procedeu-se à exportação dos dados para o *software IBM SPSS Statistics 25*. Adicionalmente, para calcular os efeitos de moderação, foi utilizada a macro *Process* (Hayes, 2018).

3.1 Correlações entre variáveis

No quadro 3.1 apresentam-se as médias, os desvios-padrão e as correlações das variáveis em estudo.

Quadro 3.1 – Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo

| | M | DP | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|------|------|---------------|---------------|---------------|------|---|
| 1. Liderança abusiva | 2,62 | 1,02 | - | | | | |
| 2. <i>Work engagement</i> | 4,92 | 1 | -,198* | - | | | |
| 3. Necessidade de Recuperação | 2,28 | 0,43 | ,257** | -,180 | - | | |
| 4. Assertividade | 3,38 | 0,59 | ,171 | -,189* | ,286** | - | |
| 5. Idade | 1,94 | 1,02 | ,011 | ,151 | ,028 | ,043 | |

*p < 0,05. ** p < 0,01

Através do Quadro 2, é possível afirmar que existe uma correlação negativa entre o *work engagement* e a liderança abusiva ($r = -,198$), o que significa que quando uma aumenta, a outra diminui.

Adicionalmente, a necessidade de recuperação e a liderança abusiva correlacionam-se positivamente ($r = ,257$), sendo que o aumento de uma se traduz igualmente no aumento da outra.

Ainda de acordo com o quadro, é possível observar uma correlação negativa entre a assertividade e o *work engagement* ($r = -,189$), o que revela que quanto mais comportamentos assertivos o trabalhador tiver, menos *work engagement* vai sentir, sendo que o contrário pode ocorrer também;

Verificou-se uma correlação positiva entre a necessidade de recuperação e a assertividade ($r = ,286$), o que significa que quando uma aumenta, a outra também aumenta.

3.2 Testes de hipóteses

Com a finalidade de testar as hipóteses do estudo, foram efetuados três procedimentos estatísticos - regressão simples (H1) e duas moderações (H2 e H3). Para além disso,

introduzimos como variável controlo a Idade, que por sua vez não interferiu com os resultados obtidos.

3.2.1 Regressão

A regressão, isto é, o efeito da liderança abusiva no *work engagement* é negativo e significativo ($\beta = -.186$, $t = -2,063$, $p < 0,05$).

Considerando a primeira hipótese do estudo, é possível confirmar que os comportamentos de liderança abusiva diminuem o *work engagement* e assim, quando um aumenta, o outro diminui, permitindo-nos afirmar que quanto mais comportamentos de liderança abusiva existirem, menos *work engagement* se poderá observar.

Quadro 2.2 – *Análise de regressão entre a liderança abusiva e o work engagement*

| | β | R^2 | F | P |
|-------------------|---------|-------|------|------|
| Liderança abusiva | -,186 | ,059 | 3,48 | ,041 |

$p^* < 0,05$

3.2.2 Moderações

Relativamente ao modelo cuja moderadora é a necessidade de recuperação, verificou-se que este explica 9,1% ($R^2 = 0,091$) da variação do *work engagement* e é significativo para explicar a relação entre as duas variáveis ($F(4; 110) = 2,745$, $p < 0,05$). Quanto ao efeito de interação, este é positivo e não significativo ($\beta = ,061$, $t = ,329$, I.C [-,308, ,431], $p = ,742$).

Deste modo, a H2 não é suportada, pelo que não podemos afirmar o efeito moderador da necessidade de recuperação na relação entre a liderança abusiva e o *work engagement* (Quadro 3.3).

Quadro 3.3 – *Análise da interação da moderadora necessidade de recuperação com a liderança abusiva e o work engagement*

| Variável independente | Moderadora | Efeito interação | Menor IC | Maior IC |
|-----------------------|----------------------------|------------------|----------|----------|
| Liderança abusiva | Necessidade de Recuperação | ,061 | -,308 | ,431 |

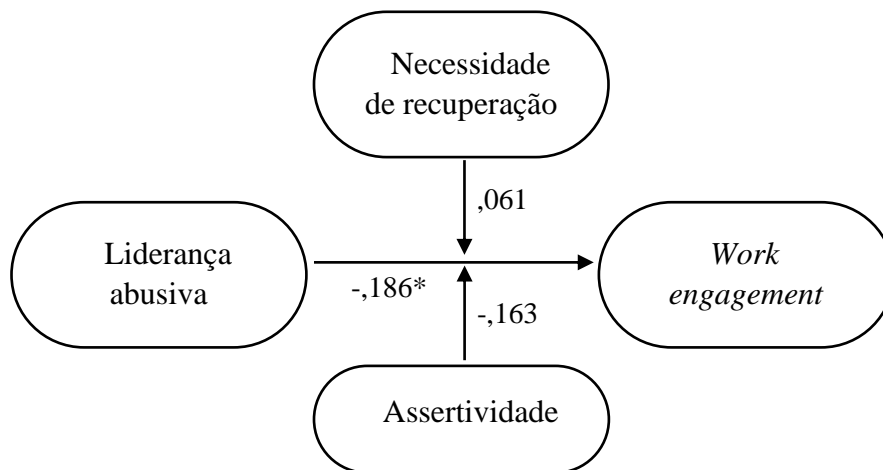
No que diz respeito à assertividade, a segunda moderadora, apurou-se que o modelo explica 9,7% ($R^2 = 0,097$) da variação do *work engagement* e é significativo para explicar a relação entre as duas variáveis ($F(4; 110) = 2,946$, $p < 0,05$). O efeito de interação é negativo e não significativo ($\beta = -,163$, $t = -1,186$, I.C [-,435, ,109], $p = ,238$).

Tendo em conta os resultados apurados, a H3 não foi suportada, pelo que também não se verifica o papel moderador da assertividade na relação entre a liderança abusiva e o *work engagement* (Quadro 3.4).

Quadro 3.4 – Análise da interação da moderadora assertividade com a liderança abusiva e o *work engagement*

| Variável independente | Moderadora | Efeito interação | Menor IC | Maior IC |
|-----------------------|---------------|------------------|----------|----------|
| Liderança abusiva | Assertividade | -,163 | -,435 | ,109 |

3.2.3 Efeitos entre variáveis



* $p < 0,05$

Figura 3.5 - Efeitos entre variáveis

Capítulo 4 – Discussão

Para o presente trabalho, foram estabelecidos os objetivos de analisar a influência e o impacto que os comportamentos de liderança abusiva têm no *work engagement* dos trabalhadores e perceber o papel moderador da necessidade de recuperação e do grau de assertividade dos mesmos.

Os resultados obtidos permitem confirmar a primeira hipótese do estudo, pelo que podemos afirmar a influência dos comportamentos de liderança abusiva no *work engagement* dos trabalhadores. Em consonância com a literatura já existente, este tipo de comportamento pode levar à diminuição da identificação e comprometimento dos indivíduos para com o seu trabalho e organização (Levinson, 1965). Desta forma, líderes cujos comportamentos sejam percebidos como abusivos pelos subordinados vão ter impacto no *work engagement* dos mesmos, pelo que este tendencialmente será mais baixo. Ainda de acordo com outros estudos, uma liderança abusiva pode comprometer o desempenho dos trabalhadores, mesmo os mais dedicados e por isso, mais *engaged* (Hartog & Belschak, 2012). Logo, estes resultados permitem-nos constatar que, quanto mais comportamentos de liderança abusiva se verificarem, menos *work engagement* o trabalhador terá. Complementarmente, permitiu-nos confirmar que comportamentos tidos como abusivos por parte dos subordinados, podem efetivamente ter consequências diretas na maneira como o trabalhador encara a sua vida profissional. Tal como já foi referido, o *work engagement* relaciona-se com questões de concentração, dedicação, satisfação, produtividade e outros componentes associados não só ao trabalho, como à vida em geral. Deste modo, ao confirmar o impacto e a influência negativa que um líder abusivo pode desempenhar, torna-se cada vez mais imperativo perceber como prevenir e/ou reverter realidades como esta.

Relativamente à segunda hipótese, esta não é passível de ser suportada, uma vez que a necessidade de recuperação dos trabalhadores parece não exercer um papel moderador na relação entre a liderança abusiva e o *work engagement*. Contrariamente ao que nos diz a literatura, uma vez que, na presença de comportamentos de liderança abusiva, a necessidade de recuperação parece aumentar e o *work engagement*, por outro lado, tende a diminuir. Num estudo conduzido por Fritz, Sonnentag, Spector e McInroe (2010), a trabalhadores de diferentes setores de gestão, descobriu-se que a recuperação está positivamente relacionada com o *work engagement*, principalmente quando não há eventos de stress. Pelo contrário, na presença de situações que geram stress, parece haver uma quebra entre a recuperação e o *work engagement*,

pelo que a necessidade de recuperação sentida pelos trabalhadores será naturalmente maior (Sonntag, Mojza, Demerouti & Bakker, 2012). No entanto, de acordo com o que se observou nas respostas ao estudo, a relação entre liderança abusiva e *work engagement* parece não sofrer alterações mesmo quando a necessidade de recuperação apresenta valores elevados. Pensamos que esta discordância entre os resultados obtidos e os resultados esperados, possa ter a sua origem, por exemplo, no facto de, independentemente da necessidade ou não de recuperação, este processo pode não ter consequências diretas na liderança abusiva. Isto é, pode influenciar o *work engagement* mas os comportamentos abusivos continuam a persistir, embora a forma como se lida com os mesmos possa ser diferente caso a necessidade de recuperação seja menor. Assim, em harmonia com esta lógica, o papel da necessidade de recuperação no modelo parece ser de mediação na relação entre a liderança abusiva e o *work engagement*, podendo por esse motivo ser uma variável que explique o processo.

Assim como na segunda hipótese, não foi possível suportar a terceira hipótese, permitindo concluir que a assertividade dos trabalhadores não modera a relação entre a liderança abusiva e o *work engagement*. Era esperado que a adoção de comportamentos assertivos levasse a uma maior resistência dos subordinados a comportamentos abusivos por parte do líder e consequentemente, que a influência deste tipo de liderança fosse menor no *work engagement* na presença destas condutas assertivas.

Relacionado com este resultado, importa ainda referir a correlação negativa que se verificou entre o *work engagement* e a assertividade, pois, contrariamente ao que se esperava, este resultado indica-nos que quando um aumenta, o outro diminui. Logo, quanto mais assertivos forem os trabalhadores, menos *work engagement* irão ter e vice-versa. Uma possível justificação deste resultado pode dever-se ao facto de o trabalhador, ao adotar comportamentos assertivos, investir esforço para tal, abdicando da sua dedicação ao trabalho e por conseguinte, o *engagement* pelo mesmo. Por outro lado, ao dedicar-se na totalidade ao trabalho, pode não haver espaço para ser assertivo segundo os parâmetros da assertividade descritos na literatura: ter a capacidade de dizer não, pedir e dar feedback, apresentar o seu ponto de vista, saber tomar decisões (Miguel & Garbi, 2003). Assim, os trabalhadores não dispõem dos meios, ferramentas e energia necessárias para investir nos dois, pelo que se transforma numa incompatibilidade de processos.

Ademais, esta incapacidade de o subordinado com características assertivas produzir efeitos no comportamento do líder, pode traduzir-se também na eventualidade da assertividade

funcionar apenas entre níveis hierárquicos iguais ou por parte de um nível hierárquico superior (do líder para os subordinados).

Finalmente, uma outra possível explicação pode estar relacionada com a escala utilizada para medir a variável assertividade, uma vez que o termo assertividade pode, por vezes, ser confundido com agressividade (Ames, 2008; Calza, Aliane & Cannavale, 2010). A literatura mostra-nos que, embora distintos, estes dois conceitos apresentam uma associação positiva e essa distinção parece ser pouco clara nesta escala. Um dos exemplos pode remeter para o item “Se alguém passar à minha frente na fila, vou considerar essa atitude como uma provocação para que haja uma discussão” (Rathus, 1973; Rathus & Nevid, 1977). Nesta linha de pensamento, uma vez que a assertividade pode, de certa forma, ser associada à agressividade, sendo o *work engagement* um construto positivo e relacionado com a satisfação dos indivíduos, estas duas variáveis podem surgir em sentidos opostos, tal como nos mostram os resultados das correlações.

Por fim, salientar a correlação positiva que se verificou entre a necessidade de recuperação e a assertividade. Quanto maior for a necessidade de recuperação dos trabalhadores, maior será a assertividade dos mesmos, o que pode demonstrar que ser assertivo pode requerer um esforço adicional e exigir tantos recursos dos indivíduos que a necessidade de recuperação acaba por apresentar valores mais elevados, o que reforça o argumento anterior.

4.1 Limitações e sugestões futuras

Em termos de limitações, considera-se o facto de o conceito de liderança abusiva ser subjetivo e desta forma, percebido de forma diferente dependente dos indivíduos (Tepper, 2007). Isto é, para o mesmo tipo de comportamento, podem existir duas perspetivas quanto ao mesmo, podendo implicar, por um lado, uma visão que não considere determinado comportamento abusivo e por outro lado, uma que o considere inapropriado.

Considera-se outra limitação do estudo, o facto de ser *cross-sectional*, na medida em que os inquiridos foram submetidos ao questionário e a todos os blocos de questões que dele fizeram parte, no mesmo momento do tempo, sendo todos eles de autorresposta.

Finalmente, atendendo à situação atual do país e do mundo relativamente à COVID-19 e uma vez que a recolha de dados teve lugar durante a pandemia, a perceção dos participantes pode ter sofrido alterações, condicionando desta forma os resultados. Assim como toda a população, também os indivíduos que fizeram parte da presente amostra sofreram modificações no seu dia-a-dia e no seu modo de trabalho. Como tal, o processo de adaptação à nova realidade

pode ter causado alguma dificuldade ou obstáculo em lidar com todas as esferas existentes (social, pessoal, familiar, profissional) e neste caso, pode ter levado a diferentes expectativas e percepções em relação ao trabalho, uma vez que tiveram que reajustar o seu modo de trabalho e desta forma, foram confrontados com a mudança e com a conseqüente necessidade de ajustamento.

A nível de sugestões futuras, pode ser pertinente continuar a insistir numa vertente teórica do tema, uma vez que é ainda pouco estudado, podendo contribuir não só para um maior conhecimento, como também como auxílio na adoção de estratégias no mundo do trabalho, por exemplo. Seria interessante continuar esta prevenção da liderança abusiva, numa vertente mais prática. Como tal, atuar a nível preventivo e interventivo nas organizações, de modo a excluir este tipo de liderança. Para além disso, permanecer com a variável necessidade de recuperação, porém, introduzi-la no modelo como mediadora, com vista a compreender se de facto esta pode funcionar para além do que uma variável de contexto; por outro lado, dada a similaridade de construtos e o referido anteriormente, seria interessante substituir como variável moderadora, a necessidade de recuperação pelas experiências de recuperação, de modo a compreender a possibilidade de um impacto mais direto destas experiências na relação entre a liderança abusiva e o *work engagement*. Conjuntamente, incluir outras variáveis moderadoras como o trabalho em equipa, o conflito trabalho-casa e agora numa realidade mais próxima, o teletrabalho.

Fundamentalmente, com este estudo foi possível uma prevenção no sentido de alertar teoricamente sobre o que é uma liderança abusiva, que comportamentos estão na base deste fenómeno e que conseqüências podem ser prejudiciais para os trabalhadores. Para além disso, demonstrou ser um estudo atual e em concordância com o panorama profissional que se enfrenta, para além de ter aberto portas para mais opções de investigação e certamente, a vontade de consertar, de alguma forma e a pouco e pouco, as falhas num mundo que a todos pertence.

Referências

- Alberti, R. E., & Emmons, M. L. (1974). *You're perfect right: A guide to assertive behavior*. Impact.
- Ames, D. R. (2008). In Search of the Right Touch: Interpersonal Assertiveness in Organizational Life. *Current Directions in Psychological Science*, 17(6), 381-385. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00610.x>.
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, 7(1), 17–28. <https://doi.org/10.1108/14720700710727087>.
- Bandeira, M., Costa, M. N., Del Prette, Z., Del Prette, A., & Gerck-Carneiro, E. (2000). Qualidades psicométricas do Inventário de Habilidades Sociais (IHS): estudo sobre a estabilidade temporal e a validade concomitante. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 5(2), 401-419. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2000000200006>.
- Bass, B. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. Simon & Schuster.
- Blizzard, R. (2003). 'Employee engagement: Where do hospitals begin?' *The Gallup Poll Tuesday Briefing*, November, 2, 91.
- Boucsein, W., & Thum, M. (1997). Design of work/rest schedules for computer work based on psychophysiological recovery measures. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 20, 51-57. [https://doi.org/10.1016/S0169-8141\(96\)00031-5](https://doi.org/10.1016/S0169-8141(96)00031-5).
- Britt, T. W., Adler, A. B., & Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 53–63. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.53>.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). *Organisational Behaviour. An introductory text*. (5th ed.). FT/Prentice Hall.
- Calza, F., Aliane, N., & Cannavale, C. (2010). Cross-cultural differences and Italian firms' internationalization in Algeria: Exploring assertiveness and performance orientation. *European Business Review*, 22(2), 246-272. <https://doi.org/10.1108/09555341011023551>.
- Cialdini, R. B., & Griskevicius, V. (2010). Social influence. In R. Rosenthal & E. J. Finkel (Eds.), *Advanced Social Psychology* (pp. 385–417). Oxford.
- Claudino, A. M. A. (2013). *Relação entre assertividade e estilos de gestão de conflito: estudo exploratório numa amostra de professores* [Dissertação de Mestrado não publicada]. Universidade de Trás-os-montes e Alto Douro.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational dynamics*, 19(2), 44-55. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6).
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage.
- Craig, A., & Cooper, R. E. (1992). Symptoms of acute and chronic fatigue. In A. P. Smith & D. M. Jones (Eds.), *Handbook of human performance* (3, pp. 289-339). Academic Press.

- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>.
- Cufaude, J. (2004) in Lanphear, S. (2004). 'Are Your Employees Highly Engaged?' *Credit Union Executive Newsletter*, 19, 1-2. Credit Union National Association.
- Dababneh, A. J., Swanson, N., & Shell, R. L. (2001). Impact of added rest breaks on the productivity and wellbeing of workers. *Ergonomics*, 44(2), 164-174. <https://doi.org/10.1080/00140130121538>.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 27(4), 279–286. <https://doi.org/10.5271/sjweh.615>.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>.
- Falcone, E. M. (2000). Habilidades Sociais: para além da assertividade. In: Wielenska, R. C. (Org.), *Sobre comportamento e cognição: questionando e ampliando a teoria e as intervenções clínicas e em outros contextos* (6, pp. 211-221). Esetec.
- Falcone, E. O. (2001). Uma proposta de um sistema de classificação das habilidades sociais. Em H. J. Guilhardi, M. B. B. P. Madi, P. P. Queiroz & M. C. Scoz (Orgs.), *Sobre comportamento e cognição: Expondo a variabilidade* (8, pp. 195-209). Esetec.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63. <https://doi.org/10.5465/256630>.
- Fritz, C., Sonnentag, S., Spector, P. E., & McInroe, J. A. (2010). The weekend matters: Relationships between stress recovery and affective experiences. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1137-1162. <https://doi.org/10.1002/job.672>.
- Furnham, A. (2010). Human mobility in a global era. *The psychology of global mobility*, 23-45. Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6208-9_2.
- Geurts, S. A. E., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32(6), 482-492. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1053>.
- Goldstein, A. P., Martens, J., Hubben, J., Van Belle, H. A., Schaaf, W., Weirisma., & Goedhart, A. (1973). The use of modeling to increase independent behavior. *Behavior Research and Therapy*, 11(1), 31-42. [https://doi.org/10.1016/0005-7967\(73\)90066-1](https://doi.org/10.1016/0005-7967(73)90066-1).
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>.
- Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *J Bus Ethics*, 107, 35-47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis* (2nd ed.). Guilford Publications.

- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American psychologist*, 52(12), 1280-1300. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and physiology of stress*. Plenum.
- Holbeche, L., & Springett, N. (2003). *In Search of Meaning in the Workplace*. Roffey Park.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90028-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E).
- House, R.J., & Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473. <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>.
- Johnson, M. (2004). 'Gallup study reveals workplace disengagement in Thailand'. *The Gallup Management Journal*. <http://gmj.gallup.com/content/16306/3/Gallup-Study-Reveals-Workplace-Disengagement-in.aspx>.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Press.
- Krueger, G. P. (1989). Sustained work, fatigue, sleep loss and performance: A review of the issues. *Work & Stress*, 3(2), 129-141. <https://doi.org/10.1080/02678378908256939>.
- Lazarus, A. A. (1973). On assertive behavior: A brief note. *Behavior Therapy*, 4(5), 697-699. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(73\)80161-3](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(73)80161-3).
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390. <https://doi.org/10.2307/2391032>.
- Lewis, P. N., & Gallois, C. (1984). Disagreements, refusals, or negative feelings: Perception of negatively assertive messages from friends and strangers. *Behavior Therapy*, 15(4), 353-368. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(84\)80003-9](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(84)80003-9).
- Linden, W., Earle, T. L., Gerin, W., & Christenfeld, N. (1997). Physiological stress reactivity and recovery: Conceptual siblings separated at birth? *Journal of Psychosomatic Research*, 42(2), 117-135. [https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(96\)00240-1](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(96)00240-1).
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1–8. https://assess.connectiveleadership.com/documents/why_followers_rarely_escape_their_clutches.pdf.
- Lisper, H., & Eriksson, B. (1980). Effects of the length of a rest break and food intake on subsidiary reaction-time performance in an 8-hour driving task. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 117-122. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.1.117>.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *The Journal of Applied Psychology*. <http://doi.org/10.1037/apl0000089>.

- Magnusson, D. (1978). *Teoría de los Test*. Editorial Trillas.
- Marchezini-Cunha, V., & Tourinho, E. Z. (2010). Assertividade e autocontrole: interpretação analítico-comportamental. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(2), 295-304. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000200011>.
- Markham, J. W. (2006). *A financial history of modern U.S. corporate scandals: from Enron to reform*. M.E. Sharpe.
- Martins, V. (2005). *Seja assertivo! Como ser direto, objetivo e fazer o que tem de ser feito – como construir relacionamentos saudáveis usando a assertividade*. Alta Books.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.
- Mácedo, I. Z., Rodrigues, D. F., Johann, M. E. P., & da Cunha, N. M. M. (2012). Linguagem corporal agressiva, assertiva e passiva. Em I. Z. Mácedo (Eds.), *Gestão de Pessoas*. FGV Management.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>.
- McFall, R. M., & Lillesand, D. B. (1971). Behavior rehearsal with modeling and coaching in assertion training. *Journal of Abnormal Psychology*, 77(3), 313-323. <https://doi.org/10.1037/h0031010>.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (2, pp. 5-33). Psychology Press.
- Miguel, C. F., & Garbi, G. (2003). Assertividade no trabalho: descrevendo e corrigindo o desempenho dos outros. Em F. C. S. Conte, & M. Z. S. Brandão (Eds.), *Falo ou não falo? Expressando sentimentos e comunicando ideias*. Mecenias.
- Moço, S. M. C. (2011). *Proposta de Modelo de Avaliação do Clima Organizacional em Contexto de Organização do Terceiro Sector de Pequena Dimensão* [Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa]. <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=258699&method=getFile>.
- Morais, A. R. V. (2006). *Assertividade, resiliência e intenções comportamentais nos jovens* [Dissertação de Mestrado em Psicologia da Saúde, Instituto Superior de Psicologia Aplicada]. <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/707/1/DM%20MORA-A1.pdf>.
- Moriguchi, C.S. (2010). Cultural adaptation and psychometric properties of Brazilian Need for Recovery Scale. *Saúde Pública*, 44(1), 131-139. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102010000100014>.
- Naylor, J. (1999). *Management*. Prentice Hall.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership* (2). Sage Publications.
- O'Connor, A. M. (1995). Validation of a decisional conflict scale. *Medical decision making*, 15(1), 25-30. <https://doi.org/10.1177/0272989X9501500105>.

- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>.
- Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 447-469. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00025>.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). “That’s not my job”: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40(4), 899-929. <https://doi.org/10.5465/256952>.
- Pasquali, L., & Gouveia, V. V. (2012). Escala de assertividade Rathus-RAS: Adaptação brasileira. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 6(3), 233-249. <https://periodicos.unb.br/index.php/revistatp/article/view/17096>.
- Perrin T. (2003). Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement. *The 2003 Towers Perrin Talent Report U.S Report*. <http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc>.
- Portello, J. (1996). *Dimensions of managerial and professional women’s stress: Interpersonal conflict and distress* [Doctoral Dissertation, University of British Columbia]. <https://doi.org/10.14288/1.0054092>.
- Proctor, S. P., White, R. F., Robins, T. G., Echeverria, D., & Rocskay, A. Z. (1996). Effect of overtime work on cognitive function in automotive workers. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 22(2), 124-132. <https://doi.org/10.5271/sjweh.120>.
- Randstad (2012). *Las tecnologías destruyen las fronteras entre vida privada y laboral [Technologies destroy the boundaries between work and private life]*. <http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/>.
- Rathus, S. A. (1973). A 30-item schedule for assessing assertive behavior. *Behavior therapy*, 4(3), 398-406. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(73\)80120-0](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(73)80120-0).
- Rathus, S. A., & Nevid, J. S. (1977). Concurrent validity of the 30-item assertiveness schedule with a psychiatric population. *Behavior therapy*, 8(3), 393-397. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(77\)80074-9](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(77)80074-9)
- Reed, G. (2014). Toxic leadership, Unit Climate, and Organizational Effectiveness. *Air and Space Power Journal*, 26(3), 1-8. https://www.researchgate.net/publication/265413726_Toxic_Leadership_Unit_Climate_and_Organizational_Effectiveness.
- Repetti, R. L. (1989). Effects of daily workload on subsequent behavior during marital interaction: The roles of social withdrawal and spouse support. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), 651-659. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.4.651>.
- Rich, A. R., & Schroeder, H. E. (1976). Research issues in assertiveness training. *Psychological Bulletin*, 83(6), 1081-1096. <https://doi.org/10.1037/h0078049>.
- Robinson, I. (2006). *Human Resource Management in Organisations*. CIPD.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>.

- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655–684. <https://doi.org/10.2307/3094827>.
- Rowe, W. G., & Guerrero, L. (2007). *Cases in Leadership*. Sage Publications.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiro, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: una nueva perspectiva? [From “burnout” to “engagement”: A new perspective?]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117–134. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/63236.pdf>.
- Sammani, A., & Singh, P. (2012). 20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, 17(6), 581-589. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2012.08.004>.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. Routledge.
- Schaufeli W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1057-1073. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0259>.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale. *Unpublished manuscript, Utrecht University*.
- Schmidt, A.A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* [Master’s thesis, University of Maryland]. <http://hdl.handle.net/1903/8176>.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>.
- Silva, C. A. (2004). *Habilidades sociais em fusão de organizações: uma estratégia preventiva do estresse* [Manuscrito não publicado]. Dissertação de Mestrado em Psicologia – Programa de Pós graduação em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo dos Campos. <https://cdn1.unasp.br/home/2018/04/DISSERTA%C3%87%C3%83O-18-PATR%C3%8DCIA-BRANCO.pdf>.
- Simões, A. C. A. (2013). *Desempenho e afetos na solução de problemas em grupo* [Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho, Universidade Federal da Bahia]. <http://www.repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/12255>.
- Soltis, B. (2004) in Lanphear, S. (2004) ‘Are your employees highly engaged?’ *Credit Union Executive Newsletter*, 19, 1-2.
- Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 196 – 210. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.3.196>.

- Sonnentag, S., & Natter, E. (2004). Flight attendants' daily recovery from work: Is there no place like home? *International Journal of Stress Management*, 11(4), 336-391. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.11.4.366>.
- Sonnentag, S., & Bayer, U. (2005). Switching off mentally: Predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 393-414. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.393>.
- Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R. H. (2006). Job characteristics and off-job time activities as predictors for need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 123-142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.330>.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>.
- Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2008). "Did you have a nice evening?" A day-level study on recovery experiences, sleep, and affect. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 674-684. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.674>.
- Sonnentag, S., & Geurts, S. A. E. (2009). Methodological issues in recovery research. In P. L. Perrewé, & D. C. Ganster (Eds.). *Research in occupational stress and well-being*, 7, 1-36. Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2009\)0000007004](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007004).
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 842-853. <https://doi.org/10.1037/a0028292>.
- Starratt, A., & Grandy, G. (2010). Young worker's experiences of abusive leadership. *Leadership and Organization Development*, 31(2), 136-158. <https://doi.org/10.1108/01437731011024394>.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>.
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 123-152. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>.
- Thompson, R. J., & Berenbaum, H. (2011). Adaptive and aggressive assertiveness scales (AAA-S). *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 33(3), 323-334. <https://doi.org/10.1007/s10862-011-9226-9>.
- Timmins, F., & McCabe, C. (2005). Nurses' and midwives' assertive behaviour in the workplace. *Journal of Advanced Nursing*, 51(1), 38-45. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03458.x>.
- Totterdell, P., Spelten, E., Smith, L., Barton, J., & Folkard, S. (1995). Recovery from work shifts: How long does it take? *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 43-57. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.43>.

- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I., & Zweig, D. (2015). Too drained to help: a resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 227-236. <https://doi.org/10.1037/a0038082>.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Green, S. G., & Weiss, H. M. (2008). Making the break count: An episodic examination of recovery, activities, emotional experiences, and positive affective displays. *Academy of Management Journal, 51*(1), 131-146. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.30764063>.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working Life: Employee Attitudes and Engagement 2006*. CIPD.
- Van Veldhoven, M., & Broersen, S. (2003). Measurement quality and validity of the “need for recovery scale.” *Occupational and Environmental Medicine, 60*(1), i3-i9. http://dx.doi.org/10.1136/oem.60.suppl_1.i3.
- Wilson, V., Lefevre, C. E., Morton, F. B., Brosnan, S. F., Paukner, A., & Bates, T. C. (2014). Personality and facial morphology: Links to assertiveness and neuroticism in capuchins. *Personality and Individual Differences, 58*, 89–94. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.10.008>.
- Wu, L. Z. (2012). Work-to-family spillover effects of abusive supervision. *Journal of Managerial Psychology, 27*(7), 714–731. <http://doi.org/10.1108/02683941211259539>.
- Wu, T., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group Organization Management, 34*(2), 143–169. <https://doi.org/10.1177%2F1059601108331217>.
- Wu, T. Y., & Hu, C. (2013). Abusive supervision and subordinate emotional labor: The moderating role of openness personality. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(5), 956–970. <http://doi.org/10.1111/jasp.12060>.
- Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2016). Do employees share knowledge when encountering abusive supervision? *Journal of Managerial Psychology, 31*(1), 154–168. <http://doi.org/10.1108/JMP-12-2013-0410>.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly, 10*(2), 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2).
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 147–197).
- Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management, 32*(4), 959–987. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9425-0>.
- Zijlstra, F. R. H. (1996). Effort as energy regulation. In W. Battmann & S. Dutke (Eds.). *Processes of the molar regulation of behavior*, 219-235. Pabst Science Publishers. <https://psycnet.apa.org/record/1996-98177-013>.

Anexos

Anexo A – Questionário



O presente questionário surge no âmbito de um projeto de dissertação, inserido no Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa. O principal objetivo do estudo é compreender o **impacto de determinados comportamentos de liderança no bem-estar dos trabalhadores**.

Estamos interessados em saber a sua opinião e não há respostas certas ou erradas. As suas respostas sinceras são fundamentais para garantir a qualidade deste estudo e serão **anónimas** e mantidas em **confidencialidade**.

A sua participação nesta investigação é **voluntária**, pelo que poderá desistir a qualquer momento, por qualquer razão e sem qualquer prejuízo.

Recordamos apenas que a sua participação é muito importante para nós e para o sucesso do estudo.

O tempo de resposta ao questionário terá aproximadamente 10 minutos.

Para qualquer esclarecimento adicional acerca do estudo, por favor, envie um e-mail para patricia_costa@iscte-iul.pt ou para csgfs1@iscte-iul.pt

Muito obrigada pela sua colaboração!

Sim, aceito participar

Não aceito participar



Esta secção centra-se na forma como se sente em relação ao seu trabalho.

Pedimos que indique em que medida cada uma das frases abaixo se aplicam a si.

| | Nunca | Poucas vezes | Raramente | Às vezes | Frequentemente | Muitas vezes | Sempre |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. No meu trabalho, sinto-me cheio de energia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Eu considero que o meu trabalho tem bastante significado e propósito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. O tempo passa rápido quando estou a trabalhar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso/a | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. O meu trabalho entusiasma-me | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Quando estou a trabalhar, esqueço-me de tudo à minha volta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. O meu trabalho inspira-me | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Estou orgulhoso/a do trabalho que faço | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 11. Estou comprometido/a para com o meu trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Eu consigo continuar a trabalhar por longos períodos de tempo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Para mim, o meu trabalho é desafiante | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Entusiasmo-me com o meu trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. No meu trabalho, sou bastante resiliente mentalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. É-me difícil desligar do meu trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Sou persistente no meu trabalho, mesmo quando algo não corre bem | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Pedimos-lhe agora que reflita sobre as atitudes e comportamentos da sua chefia e refira em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações.

A minha chefia...

| | Discordo totalmente | Discordo | Discordo ligeiramente | Concordo ligeiramente | Concordo | Concordo totalmente |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Ridiculariza os subordinados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Atribui responsabilidade aos subordinados por coisas que não fazem parte das suas funções | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Não tem consideração pelos compromissos dos subordinados fora do trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Fala com desconsideração sobre os seus subordinados a outras pessoas no local de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 5. Rebaixa publicamente os subordinados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Relembra os subordinados das suas falhas e erros do passado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Diz aos subordinados que eles são incompetentes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Invade a privacidade dos subordinados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Não permite que os subordinados prossigam os objetivos através de novas formas de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Ignora ideias que sejam contrárias às suas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. É inflexível quanto às políticas da empresa/organização mesmo em circunstâncias especiais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Toma todas as decisões do departamento/secção/unidade orgânica que dirige, sejam ou não importantes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Sente-se com direitos especiais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Acha que está destinado(a) a chegar às posições mais elevadas da empresa/organização | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Pensa que é mais capaz do que os(as) outros(as) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Considera que é uma pessoa extraordinária | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Sente-se a engrandecer com elogios e homenagens pessoais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Muda drasticamente o seu comportamento quando o(a) seu(sua) superior hierárquico está presente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Nega responsabilidade por erros cometidos no departamento/secção/unidade orgânica que dirige | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 21. Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. Aceita créditos por sucessos que não lhe pertencem | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. Atua a pensar na sua próxima promoção | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. Tem grandes explosões de humor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. Permite que a sua disposição de momento determine o clima no local de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. Expressa raiva aos subordinados sem razão aparente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. Permite que a sua disposição afete o tom e o volume da sua voz | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. Varia no quanto é acessível | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 29. Os seus subordinados são obrigados a tentar descobrir o seu estado de espírito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 30. Afeta as emoções dos subordinados quando está exaltado/a | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



Agora, pedimos-lhe que considere com que frequência tem sentido cansaço, indisposição ou dificuldade para relaxar durante o último mês.

Por favor, indique em que medida as seguintes afirmações se adequam à sua situação.

| | Nunca | Poucas vezes | Frequentemente | Sempre |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Acho difícil relaxar depois de um dia de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. No final de um dia de trabalho, sinto-me realmente esgotado(a) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Devido ao meu trabalho, ao fim do dia sinto-me muito cansado(a) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 4. À noite, após um dia de trabalho, sinto-me bem-disposto(a) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Preciso de mais de um dia de folga do trabalho para começar a sentir-me despreocupado(a) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Acho difícil prestar atenção ou concentrar-me durante o meu tempo livre, depois de um dia de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Acho difícil interessar-me por outras pessoas assim que chego do trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Preciso de mais de uma hora para me sentir completamente descansado(a) depois de um dia de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Quando chego a casa depois do trabalho, preciso que me deixem em paz durante algum tempo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Após um dia de trabalho, sinto-me tão cansado(a) que não consigo fazer outras atividades | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Na última parte do meu dia de trabalho, o cansaço impede-me de o desempenhar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Considere a sua forma habitual de reagir face às afirmações abaixo apresentadas.

Por favor, selecione em que medida as afirmações se aplicam a si.

| | Extremamente diferente de mim | Bastante diferente de mim | Relativamente diferente de mim | Relativamente parecido comigo | Bastante parecido comigo | Extremamente parecido comigo |
|--|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1. A maioria das pessoas parece ser mais agressiva e assertiva do que eu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 2. Tenho hesitado marcar ou aceitar encontros devido à minha timidez | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Quando a comida servida num restaurante não é do meu agrado, reclamo ao empregado de mesa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Tenho o cuidado de evitar magoar os sentimentos das pessoas, mesmo quando sinto que fui ofendido(a) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Se um vendedor se esforça para me mostrar um produto que não é propriamente o que eu procurava, tenho dificuldade em dizer "não" | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Quando me pedem para fazer algo, eu insisto em saber o motivo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Há momentos em que gosto de discutir | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Procuo progredir na vida tal como a maioria das pessoas na minha posição profissional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Para dizer a verdade, as pessoas aproveitam-se de mim frequentemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Gosto de iniciar conversa com pessoas que acabo de conhecer e com estranhos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Muitas vezes não sei o que dizer a pessoas atraentes do sexo oposto | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 12. Hesitaria fazer chamadas telefônicas para estabelecimentos comerciais e instituições | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Preferiria escrever uma carta para pedir emprego numa instituição do que submeter-me a uma entrevista presencial | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Acho embaraçoso devolver produtos com defeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Se um parente próximo e respeitado estiver a chatear-me, prefiro esconder os meus sentimentos do que expressar o meu descontentamento | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Evito fazer perguntas com receio de parecer ignorante | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Às vezes, durante uma discussão, tenho receio de ficar transtornado e de começar a tremer | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Se um orador famoso e respeitado faz uma declaração que penso estar incorreta, farei com que o meu ponto de vista seja igualmente ouvido | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Evito regatear valores com vendedores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Quando faço algo importante ou que vale a pena, encontro uma forma das outras pessoas ficarem a saber | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 21. Sou aberto/a e franco/a sobre os meus sentimentos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. Se alguém espalhar boatos a meu respeito, procuro essa pessoa o mais rapidamente possível para conversar sobre o assunto | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. Muitas vezes tenho dificuldade em dizer "não" | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. Tenho tendência para reprimir as minhas emoções em vez de fazer um escândalo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. Reclamo do serviço quando o acho deficiente num restaurante ou em qualquer lugar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. Às vezes não sei o que dizer quando recebo um elogio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. Se um casal que está perto de mim num teatro ou numa conferência estiver a falar alto, pedir-lhes-ia para pararem ou para irem conversar noutra sítio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. Se alguém passar à minha frente na fila, vou considerar essa atitude como uma provocação para que haja uma discussão | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 29. Sou rápido(a) a expressar uma opinião | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 30. Existem momentos em que não consigo dizer nada | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Para terminar, gostaríamos de lhe colocar algumas questões sociodemográficas para que possamos caracterizar a amostra deste estudo.

Relembramos que as suas respostas serão **anónimas e confidenciais**.

Sexo

- Masculino
 Feminino

Idade

Estado civil

- Solteiro/a
 Casado/a ou a viver em união de facto (inclui coabitação sem vínculo legal ou contributivo)
 Viúvo/a
 Divorciado/a

Filhos?

- Sim
 Não

Se sim, quantos?

Qual o grau de escolaridade mais elevado que completou?

Qual a área funcional da empresa/instituição em que trabalha neste momento?

Função/cargo que desempenha dentro da empresa/instituição?

Por favor, escolha a categoria que melhor descreve o seu emprego principal. Se nenhuma das categorias se ajustar exatamente, por favor, escolha aquela que mais se aproxima daquilo que faz.

(Selecione apenas uma)

- Executivo, administrador, ou gerente sênior (por exemplo: diretor executivo, vice-presidente de vendas, diretor de fábrica)
- Profissional liberal / Profissional autónomo (por exemplo: engenheiro, contabilista/contador, analista de sistemas)
- Suporte técnico (por exemplo: técnico de laboratório, assistente jurídico, informático)
- Vendas (por exemplo: representante de vendas, corretor da bolsa de valores, vendedor a retalho, vendedor)
- Apoio administrativo e de secretariado (por exemplo: secretário, escriturário, supervisor administrativo)
- Serviços (por exemplo: encarregado de segurança, trabalhadores de serviços de restauração, responsável por limpeza)
- Trabalhos de precisão ou manuais (exemplo: mecânico, carpinteiro, operador de máquinas)
- Operários de produção (por exemplo: supervisores de turno)
- Operário (por exemplo: operário de construção civil)
- Outro. Qual?

Qual a melhor opção para descrever o seu horário de trabalho?

- Horário fixo (as mesmas horas por dia)
- Horário rotativo (por exemplo: trabalhar no turno da manhã uns dias e no turno da noite outros dias)
- Horário irregular (por exemplo: carga horário imprevisível dependendo das situações ou quantidade de trabalho)

Tem um salário fixo ou é pago por hora? ("Salário fixo" significa que recebe o mesmo montante a cada semana ou mês independentemente das horas que trabalhou. "Pago por hora" significa que recebe quantias diferentes dependendo das horas que trabalhou)

- Salário fixo
- Pago por hora
- Outro

Qual é o tipo de contrato de trabalho?

- Contrato de trabalho a termo certo/a prazo certo
- Contrato de trabalho a termo incerto/a prazo incerto
- Contrato sem termo/efetivo
- Prestação de serviços
- Estágio

Qual o seu rendimento anual(€) pelo seu emprego, sem impostos?

Quanto recebe por hora(€), sem impostos?

Há quantos anos trabalha no seu atual ramo profissional?

Há quantos anos trabalha na empresa/instituição atual?

Há quantos anos trabalha na função atual nesta empresa/instituição?

Quantos empregos teve anteriormente?

Quantas promoções teve?

Anexo B – *Outputs* de resultados (*Process*)

Regressão da liderança abusiva no *work engagement*

Resumo do modelo

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,242 ^a | ,059 | ,042 | ,96975 |

a. Preditores: (Constante), LA_TOTAL, Faixa_Etária

ANOVA^a

| Modelo | | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | Z | Sig. |
|--------|-----------|--------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| 1 | Regressão | 6,552 | 2 | 3,276 | 3,484 | ,034 ^b |
| | Resíduo | 105,326 | 112 | ,940 | | |
| | Total | 111,878 | 114 | | | |

a. Variável Dependente: WE_TOTAL

b. Preditores: (Constante), LA_TOTAL, Faixa_Etária

| Modelo | | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | | t | Sig. |
|--------|--------------|-------------------------------|-----------|---------------------------|--|--------|------|
| | | B | Erro Erro | Beta | | | |
| 1 | (Constante) | 5,109 | ,304 | | | 16,815 | ,000 |
| | Faixa_Etária | ,149 | ,089 | ,153 | | 1,668 | ,098 |
| | LA_TOTAL | -,186 | ,090 | -,189 | | -2,063 | ,041 |

Moderação (moderadora necessidade de recuperação) com a liderança abusiva e o *work engagement*

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.4.1 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : WE_TOTAL
X : LA_TOTAL
W : REC_TOTA

Covariates:
Faixa_Et

Sample
Size: 115

OUTCOME VARIABLE:

WE_TOTAL

Model Summary

| R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 | p |
|------|------|------|-------|-------|---------|------|
| ,301 | ,091 | ,925 | 2,745 | 4,000 | 110,000 | ,032 |

Model

| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
|----------|-------|-------|--------|------|--------|-------|
| constant | 6,323 | 1,254 | 5,041 | ,000 | 3,837 | 8,808 |
| LA_TOTAL | -,280 | ,441 | -,635 | ,526 | -1,153 | ,593 |
| REC_TOTA | -,596 | ,550 | -1,083 | ,281 | -1,685 | ,494 |
| Int_1 | ,061 | ,186 | ,329 | ,742 | -,308 | ,431 |
| Faixa_Et | ,154 | ,088 | 1,738 | ,085 | -,022 | ,329 |

Product terms key:

Int_1 : LA_TOTAL x REC_TOTA

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

| | R2-chng | F | df1 | df2 | p |
|-----|---------|------|-------|---------|------|
| X*W | ,001 | ,109 | 1,000 | 110,000 | ,742 |

Focal predict: LA_TOTAL (X)
Mod var: REC_TOTA (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

```
LA_TOTAL REC_TOTA WE_TOTAL .  
BEGIN DATA.  
1,597 1,842 5,257  
2,604 1,842 5,089  
3,611 1,842 4,921  
1,597 2,265 5,047  
2,604 2,265 4,905  
3,611 2,265 4,763  
1,597 2,688 4,836  
2,604 2,688 4,721  
3,611 2,688 4,605  
END DATA.
```

GRAPH/SCATTERPLOT=

LA_TOTAL WITH WE_TOTAL BY REC_TOTA .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.
Shorter variable names are recommended.

----- END MATRIX -----

Moderação (moderadora assertividade) com a liderança abusiva e o *work engagement*

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.4.1 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : WE_TOTAL

```

X : LA_TOTAL
W : ASSERT_T

Covariates:
  Faixa_Et

Sample
Size: 115

*****
OUTCOME VARIABLE:
  WE_TOTAL

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,311      ,097      ,919      2,946      4,000      110,000      ,023

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      4,535      1,328      3,416      ,001      1,904      7,166
LA_TOTAL      ,390      ,470      ,830      ,408      -,541      1,322
ASSERT_T      ,144      ,388      ,370      ,712      -,625      ,912
Int_1      -,163      ,137      -1,186      ,238      -,435      ,109
Faixa_Et      ,169      ,089      1,898      ,060      -,007      ,345

Product terms key:
  Int_1 :      LA_TOTAL x      ASSERT_T

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      ,012      1,407      1,000      110,000      ,238
-----
      Focal predict: LA_TOTAL (X)
      Mod var: ASSERT_T (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/
  LA_TOTAL  ASSERT_T  WE_TOTAL  .
BEGIN DATA.
  1,597      2,794      5,160
  2,604      2,794      5,095
  3,611      2,794      5,030
  1,597      3,385      5,091
  2,604      3,385      4,929
  3,611      3,385      4,767
  1,597      3,976      5,022
  2,604      3,976      4,764
  3,611      3,976      4,505
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  LA_TOTAL WITH      WE_TOTAL BY      ASSERT_T .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.
      Shorter variable names are recommended.

----- END MATRIX -----

```