



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O Impacto da Perceção de Suporte de Equipa na Perceção de Supervisão Abusiva

Bernardo Gomes Cruz Silva Machado

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado
ISCTE-IUL

Outubro, 2020



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

O Impacto da Perceção de Suporte de Equipa na Perceção de Supervisão Abusiva

Bernardo Gomes Cruz Silva Machado

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado
ISCTE-IUL

Outubro, 2020

Agradecimentos

Agradeço ao meu pai e mãe, sem eles não era possível.

[Esta página foi deixada em branco]

Resumo

A liderança assume um papel fundamental dentro das organizações. Devido à sua relevância é importante perceber os comportamentos de liderança desejáveis e não desejáveis. A supervisão abusiva é vista como o lado negro da liderança e traz para as organizações consequências negativas. Esta dissertação tem como objetivo estudar o efeito de várias dimensões da percepção de suporte (emocional, instrumental, informacional e avaliativo) na percepção de supervisão abusiva. Existe uma necessidade de reduzir as consequências duma supervisão abusiva e para isso foi analisado se a percepção de suporte tem efeito na percepção dum líder abusivo. A amostra teve um total de 105 participantes de diversas organizações. Foi feito um questionário com escalas de supervisão abusiva, suporte emocional, suporte instrumental, suporte informacional e suporte avaliativo. O questionário continha ainda questões sociodemográficas. Os resultados obtidos sugerem que a percepção de suporte emocional e instrumental têm impacto no modo como os indivíduos percebem a supervisão abusiva. Quanto ao suporte informacional e avaliativo não obtiveram resultados significativos.

Palavras-chave: supervisão abusiva, suporte equipa, suporte emocional, suporte instrumental, suporte informacional, suporte avaliativo

PsyINFO Classification Categories and Codes

3600 Industrial & Organizational Psychology

3650 Personnel Attitudes & Job Satisfaction

3660 Organizational Behavior

[Esta página foi deixada em branco]

Abstract

Leadership plays a key role within organisations. It is important to understand desirable and undesirable leadership behaviors. Abusive supervision is seen as the dark side of leadership and brings negative consequences for organisations. This dissertation aims to study the effect of various dimensions of support (emotional, instrumental, informational and appraisal) on perceptions of abusive supervision. There is a need to reduce the consequences of abusive supervision and it has been tested whether support perception was able to reduce the perception of an abusive leader. The sample had a total of 105 participants from different organisations. A questionnaire was conducted with scales of abusive supervision, emotional support, instrumental support, information support and appraisal support. The questionnaire also contained sociodemographic questions. The results suggest that the perception of emotional and instrumental has an impact on how individuals perceive abusive supervision. Informational support and appraisal support did not obtain significant results.

Keywords: abusive supervision, team support, emotional support, instrumental support, information support, appraisal support

PsyINFO Classification Categories and Codes

3600 Industrial & Organizational Psychology

3650 Personnel Attitudes & Job Satisfaction

3660 Organizational Behavior

Índice

Capítulo I - Introdução	1
Capítulo II - Supervisão abusiva	3
A Supervisão Abusiva	3
Antecedentes da Supervisão Abusiva	4
Consequências da Supervisão Abusiva.....	7
Capítulo III - Suporte de equipa	11
O Suporte de Equipa	11
O Papel da Perceção de Suporte de Equipa	13
Capítulo IV - Métodos.....	17
Procedimento:	17
Amostra:.....	17
Instrumentos:	17
Supervisão Abusiva:	17
Suporte de Equipa:.....	18
Capítulo V - Resultados.....	19
Regressão Linear:	19
Capítulo VI - Discussão.....	21
Limitações.....	23
Sugestões para Estudos Futuros.....	23
Implicações Práticas e Teóricas	24
Conclusão.....	24
Referências	27
Anexos	33
Anexo A – Questionário para recolha dos dados.....	33

Capítulo I - Introdução

O constructo de liderança remete para a capacidade de influenciar pessoas ou equipas na procura de alcançar objetivos partilhados (Yukl, 2008). A pesquisa nesta área procura analisar como as chefias interagem com os subordinados e os resultados destas interações. A literatura foca maioritariamente os comportamentos do líder que levam a uma eficácia organizacional e bem-estar dos colaboradores (Braun et al., 2013; Waldman, Caeter & Hom, 2015). No entanto, nem sempre a relação entre líder e subordinado é positiva. O facto desta díade (líder e subordinado) ser assimétrica no que diz respeito ao poder pode levar a comportamentos abusivos por parte dos líderes (Jesuino, 2005).

Existem líderes que podem exibir comportamentos não favoráveis que prejudicam os subordinados e a organização. Assim, nem todos os líderes são vistos, pelos subordinados, como bons líderes. A supervisão abusiva é um problema comum em muitas organizações (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen & Einarsen, 2010). Segundo Schat, Frone & Kelloway (2006), 13,6% dos trabalhadores americanos são alvo de comportamentos abusivos por parte dos seus líderes. Bies (2000) identificou alguns comportamentos de supervisão abusiva: ser rude para os subordinados, critica-los em público, demonstrar raiva ou ações imprudentes e imposição. Os estudos sobre supervisão abusiva permitiram perceber que esta tem efeitos quer a nível individual, como ao nível da equipa. Por exemplo, os subordinados que percecionam os comportamentos dos líderes como mais abusivos demonstram uma maior intenção de saída, atitudes menos favoráveis face ao trabalho, à vida e à organização bem como, maiores níveis de stress psicológico (Tepper, 2000). Contudo, trata-se de uma perceção individual e depende quer de fatores individuais como contextuais. Como sugere Tepper (2000), cada subordinado pode reagir de forma distinta ao tratamento de natureza abusiva protagonizado pela liderança. Importa por isso examinar que fatores poderão influenciar a formação das perceções de supervisão abusiva.

Um dos fatores a ter em consideração será o suporte fornecido pela equipa. São conhecidos os benefícios gerados pelo trabalho em equipa. Por exemplo, a redução do absentismo, o aumento da qualidade dos serviços prestados, satisfação com o trabalho ou a redução da intenção de sair da organização são apresentados como potenciais efeitos positivos do trabalho em equipa e da qualidade da relação entre os membros (e.g., Harris, 1993; Seers, 1989). Especificamente, trabalhar em equipa permite que os colaboradores

partilhem dificuldades sofrendo assim menos problemas relacionados com o trabalho (Cohen & Wills, 1985) e experimentando por exemplo, níveis inferiores de stress quando comparando com os que trabalham sozinhos (Carter & West, 1999).

O presente estudo procura analisar o papel da perceção de suporte de equipa no modo como os subordinados percecionam o fenómeno da supervisão abusiva. Tendo em vista o exame da relação entre suporte da equipa e a perceção de supervisão abusiva, foi conduzido um estudo de natureza correlacional. Os resultados são discutidos tendo por base o seu contributo para a pesquisa na área da Psicologia Social das Organizações bem como o seu impacto na gestão das pessoas e dos processos de trabalho no contexto das organizações.

Esta dissertação encontra-se organizada em seis capítulos. O primeiro foca na supervisão abusiva, definindo o conceito, à luz da teoria de Tepper (2000), e examinando os seus antecedentes e consequências. O segundo capítulo aborda o suporte de equipa, definindo o conceito de acordo com a definição de West (1994). São definidas quatro dimensões de suporte (emocional, instrumental, informacional e avaliativo) relacionando os com a perceção de supervisão abusiva. Em seguida é explicado os métodos e apresentados os resultados finalizando com uma discussão sobre os resultados obtidos, conclusões, limitações e propostas de estudos futuros.

Capítulo II - Supervisão abusiva

A Supervisão Abusiva

Todas as relações interpessoais têm uma grande influência no bem-estar psicológico dos indivíduos (Hobman, Restubog, Bordia & Tang, 2009) e o facto de haver uma relação de qualidade entre o líder e os subordinados leva a que exista uma boa satisfação no trabalho. Mas nem tudo o que está ligado à liderança é bom. Os líderes nem sempre usam a sua posição de poder para melhorar a organização ou as pessoas. A supervisão abusiva está presente em muitas organizações e, ao longo do seu percurso profissional, uma parte dos subordinados irão experienciá-la (Aasland et al., 2010).

Tepper (2000, p. 178) define supervisão abusiva como “a perceção dos subordinados sobre em que medida os supervisores exibem, de forma sistemática, comportamentos, verbais e não verbais, hostis, excluindo o contacto físico”. Recorremos a esta definição por ser a mais consensual e integrar as outras, mas também, porque o foco não está nos comportamentos em si, mas na perceção dos colaboradores, que podem ou não considerar um comportamento mais abusivo.

Existem aspetos importantes a considerar nesta definição. Primeiro a supervisão abusiva é uma avaliação subjetiva de cada subordinado. Esta avaliação pode ser influenciada pelas características do indivíduo e do contexto em que a avaliação é feita. Assim, a perceção dum líder abusivo pode variar dependendo da pessoa, e a mesma pessoa pode considerar comportamentos hostis do líder num determinado contexto e noutro não. Neste sentido, a supervisão abusiva pode não ser desviante se estiver de acordo com as políticas ou normas da organização (Tepper, 2000). Isto é, se numa organização for norma gritar e todos os colaboradores gritem constantemente, um chefe não é considerado abusivo por gritar com os seus subordinados. A supervisão abusiva envolve exposição, contínua e repetida, a hostilidade e abuso dos supervisores (excluindo violência física). Um líder que tem um dia mau e reage negativamente junto dos seus subordinados não é considerado um supervisor abusivo a menos que esse comportamento se torne regular. O último ponto sobre a conceptualização de Tepper (2000) é que a supervisão abusiva é um comportamento intencional, os comportamentos têm um propósito. Os supervisores podem adotar comportamentos abusivos de forma a conseguir alcançar resultados ou objetivos e não com o objetivo de causar dor ao subordinado. por exemplo, para mandar a mensagem que os erros, no trabalho, não são tolerados.

A supervisão abusiva está associada a uma série de comportamentos como intimidação, por exemplo através de ameaças de despedimento, fazer contacto visual agressivo, uso do “tratamento do silêncio” ou humilhação e ridicularização em frente a terceiros (Tepper, 2000). Não é fácil lidar com este problema. Primeiro existe uma relação de poder onde o subordinado é impotente perante o seu líder e nem sempre mudar de trabalho é visto como uma opção. Existe uma dependência económica do subordinado, que precisa dum trabalho para sustentar a sua vida. O facto de o supervisor alterar o seu comportamento entre abusivo e normal leva a que o subordinado tenha esperança que as coisas mudem (Tepper, 2000). E por não conseguir solucionar esta situação, com a exposição aos abusos, começam a aparecer os problemas.

Antecedentes da Supervisão Abusiva

Os antecedentes são categorizados em quatro dimensões (Markinto, Harvey, Bress, & Mackey, 2013). Esta dissertação dedica-se a estudar os antecedentes da supervisão abusiva com foco nos subordinados de forma a perceber o que influencia as suas perceções de supervisão abusiva. No entanto consideramos fazer uma breve revisão de todas as categorias.

A primeira tem como base as características do líder. Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne e Marinova (2012) desenvolveram um modelo que sugere que os líderes intermédios adotam comportamentos abusivos porque foram vítimas dos comportamentos abusivos dos seus superiores. Este modelo funciona como uma cascata onde o abuso vai descendo pelos níveis hierárquicos. Os autores sugerem que os supervisores adotam comportamentos abusivos porque no passado foram alvo destes comportamentos. Mais recentemente, estudos sugerem que esta demonstração de hostilidade pode vir de fontes estratégicas ou impulsivas (Tepper et al., 2012), o que pode alterar o efeito da supervisão abusiva nas respostas psicológicas dos subordinados (Fox & Spector, 2010). A investigação sugere que os líderes políticos podem demonstrar um certo nível de agressão (Harris, Zivnuska, Kacmar & Shaw, 2007; Turnley & Bolino, 2001), no entanto, a investigação também sugere que são indivíduos muito calculistas na utilização de táticas de influência e, portanto, muitos não são percebidos negativamente (Treadway, Breland, Williams, Cho, Yang & Ferris, 2013) quando se envolvem em comportamentos abusivos. Investigadores propõem que indivíduos com elevados níveis de neuroticismo tendem a ser mais reativos emocionalmente (Weiss & Brief, 2002),

possuem um elevado nível de hostilidade (Costa & McCrae, 1988), e são emocionalmente instáveis (Barrick & Mount, 1991). Assim líderes com elevados níveis de neuroticismo tendem a exibir comportamentos mais agressivos (Rice et al., 2020). Eissa, Lester e Gupta (2019) encontraram que as emoções negativas dos supervisores têm um efeito positivo nos comportamentos abusivos que os supervisores exibem.

Recentemente, investigadores começaram a examinar vários fatores como antecedentes do comportamento abusivo do supervisor, tais como os objetivos excessivamente difíceis dos supervisores, o stress dos obstáculos, a sobrecarga do supervisor (Eissa & Lester, 2017; Liang et al., 2016; Mawritz et al., 2014). O facto dum supervisor estar sobrecarregado de trabalho aumenta a sua frustração desencadeando comportamentos abusivos, percecionados pelos subordinados, e estes comportamentos podem ser reforçados por traços de neuroticismo do gestor (Eissa & Lester, 2017).

A segunda dimensão diz respeito a fatores como o sexo ou a idade. Segundo Byrne, Dionisi, Barling, Akers, Robertson, Lys, Wylie & Dupré (2014) as mulheres tendem a exibir comportamentos menos agressivos em comparação com os homens o que diminui a probabilidade de se tornarem supervisores abusivos. Assim como os indivíduos mais velhos também demonstram traços menos agressivos (Liu, Kwan, Wu, & Wu, 2010; Mawritz et al., 2012).

A terceira dimensão refere-se às características relacionadas com a organização. As normas da organização podem levar os colaboradores a perceber que os comportamentos agressivos são aceitáveis, aumentando a probabilidade da sua adoção por parte de qualquer elemento da organização (Shoss, Eisenberger, Restubog & Zagenczyk, 2013). A literatura sugere que tanto normas organizacionais agressivas como climas organizacionais hostis são antecedentes da supervisão abusiva (Mawritz et al., 2012; Shoss et al., 2013). A perceção de justiça organizacional é também um preditor estudado. Aryee, Chen, Sun & Debrah (2007) observaram que supervisores que experienciaram injustiça interacional são mais propícios a envolverem-se em comportamentos de supervisão abusiva. É possível que os indivíduos, perante contextos hostis procurem suporte. Esse suporte pode vir das pessoas mais próximas, como a equipa, uma vez que o suporte pode minimizar o impacto causado pelo stress (Kothgassner, et al., 2019).

Por fim, a última dimensão refere-se às características dos colaboradores. A supervisão abusiva é subjetiva, cada indivíduo varia na sua perceção (Tepper, 2000). Na

maioria dos estudos a relação entre o supervisor e subordinado é vista como uma resposta direta do comportamento do chefe. No entanto, as avaliações da supervisão abusiva são percepções de cada indivíduo e são influenciadas por características pessoais, como personalidade ou estilos de liderança implícitos (Hansbrough, Lord & Schyns, 2015). Consequentemente, há necessidade de compreender melhor como o comportamento dos líderes levam a reações distintas dos colaboradores através das suas percepções.

Os traços de personalidade são estáveis e tendem a diferenciar-nos dos outros indivíduos. Estes representam a propensão dos indivíduos se comportarem de formas previsíveis (Digman, 1990). A extroversão consiste na medida em que as pessoas são sociáveis, faladoras e enérgicas (Wang, Harms & Mackey, 2015). Os indivíduos com níveis elevados de introversão são por norma reservados e silenciosos (Costa & McCrae 1992). Ao perceberem abuso do chefe, os introvertidos podem ter dificuldade em expressar o seu mal-estar porque não querem partilhar os seus sentimentos. Em contraste, indivíduos extrovertidos que não se sintam agradados com os abusos podem responder aos abusos falando com colegas de trabalho ou família. Consequentemente, podem experimentar uma diminuição dos níveis de stress distraíndo a sua atenção dos maus tratos (Bies & Tripp, 1996). Os indivíduos com níveis elevados de neuroticismo tendem a demonstrar comportamentos como impulsividade, raiva e irritabilidade (Costa & McCrae 1992). Um colaborador com elevados níveis de neuroticismo parece mais provocador porque promove tensão com o supervisor (e.g., Aquino, 2000). Desta forma é provável que veja mais facilmente os comportamentos da chefia como desafiadores ou abusivos (Henle & Gross, 2014).

Martinko, Harvey, Sikora e Douglas (2011) dedicaram-se a estudar as percepções de supervisão abusiva e a procurar perceber porque existem diferenças na forma como é percebida. Os autores concluíram que os comportamentos abusivos são a principal causa para percepção de supervisão. No entanto, as características pessoais explicam a variância da percepção de comportamentos hostis o que levou os investigadores a concluir que as diferentes respostas à supervisão abusiva dependem da personalidade dos indivíduos. Estilo de atribuição hostil, afetividade negativa e traços de raiva moldam as percepções dos colaboradores. A literatura sugere que os subordinados com estas características concentram-se nos comportamentos negativos do seu supervisor e por isso estão mais predispostos a percepções de abuso do supervisor (e.g., Markinto et al., 2013; Tepper, 2007).

Apesar de cada indivíduo se diferenciar na sua personalidade e perceber a supervisão abusiva de forma própria a procura de suporte é comum em todos os indivíduos (Zhao et al., 2015). Uma das possibilidades da procura do outro pode estar nos recursos que este pode oferecer para lidar com uma situação problema. Para Rodriguez e Cohen (1998) o suporte social é um processo onde os indivíduos procuram, nas suas redes, diferentes recursos de forma a aumentar a qualidade das suas respostas a eventos stressantes (e.g. supervisão abusiva). Os colaboradores que recebam suporte, em contexto laboral, beneficiam de melhor bem-estar (Ng & Sorensen, 2008). As pessoas podem procurar suporte nos seus pares uma vez que estes podem ser uma fonte de redução dos sentimentos de angústia (suporte emocional), ajuda na realização das tarefas (suporte instrumental, providenciar informação e conhecimento (suporte informacional) e possibilidade de avaliar as possíveis soluções (suporte avaliativo).

Consequências da Supervisão Abusiva

Comportamentos abusivos do supervisor como manipular, humilhar ou maltratar tornam tóxicos os ambientes de trabalho e estão associados a diversos comportamentos não desejados. Os estudos demonstraram maiores níveis de stress e redução do bem-estar dos colaboradores vítimas de abusos dos líderes. Breaux, Perrewé, Hall, Frink e Hochwarter (2008) encontraram uma associação positiva para o stress e exaustão emocional na presença de elevados níveis de supervisão abusiva. Carlson, Ferguson, Hunter (2012) observaram uma relação positiva entre supervisão abusiva e burnout. Também no domínio da saúde mental foram encontradas associações como o aumento da ansiedade, depressão (Tepper et al., 2007), desapego (Burris, Detert, & Chiaburu, 2008) e autoimagem (Jian et al., 2012). Todas estas associações foram afetadas, pela supervisão abusiva, de forma não desejada.

Aryee e colegas (2007) observaram que a exaustão emocional resultante da percepção de comportamentos abusivos dos líderes está negativamente associada ao desempenho. Jian et al. (2012) e Xu et al. (2012) encontraram resultados semelhantes no que diz respeito a uma redução do desempenho perante supervisão abusiva. Harris, Harvey e Kacmar (2011) encontraram uma associação negativa entre supervisão abusiva e o esforço derivado da degradação da relação entre os colaboradores e a chefia. Recentemente, Haar, de Fluiter, e Brougham (2016) encontraram que a supervisão abusiva tem um elevado impacto na intenção de saída dos colaboradores. À semelhança

Pradhan e Jena (2017) afirmam que a supervisão abusiva pode aumentar fortemente a intenção dos subordinados de desistir. As intenções de saída são menores se os subordinados apresentarem maior resiliência para lidar com as adversidades provocadas pela supervisão abusiva (Dai, Zhuang & Huan, 2019).

Não é só a satisfação no trabalho que diminui perante a supervisão abusiva. Este problema consegue interferir com a vida pessoal dos colaboradores. Carlson, Ferguson, Perrewé e Whitten (2011) sugerem que a supervisão abusiva está associada a maiores níveis de conflito trabalho-família. Mais recentemente, Carlson et al. (2012) descobriram que a relação entre supervisão abusiva e o conflito trabalho-família é explicada pelo burnout que os indivíduos experienciam. Também foi observado que a exposição à supervisão abusiva pode resultar na adoção de mecanismos de coping considerados desadaptativos, levando a que os alguns indivíduos tenham uma maior propensão para o consumo de álcool (Bamberger & Bacharach, 2006).

A supervisão abusiva pode criar raiva num indivíduo e este pode querer revoltar-se contra a organização. Bowling e Michel (2011) sugerem que a retaliação é mais provável quando os colaboradores atribuem a causa da supervisão abusiva à organização e assim têm maior probabilidade de se envolverem em comportamentos contraprodutivos (e.g., faltar, fazer demasiadas pausas ou roubar material). Velez e Neves (2017) sugerem que, na maior parte dos casos, os subordinados vítimas de supervisão abusiva não se expressam diretamente através do diálogo, nem de comportamentos hostis contra líder pelo medo de sofrer represálias. Em vez disso adotam estratégias indiretas, pouco éticas como roubar material do escritório, fazer demasiadas e longas pausas, faltar ou reduzir a sua produtividade com intenção. Valle, Kacmar, Zivnuska & Harting (2019) explicam que a relação entre supervisão abusiva e os comportamentos contraprodutivos é explicada pela desvinculação moral dos subordinados. Este mecanismo justifica o envolvimento em comportamentos desviantes, no local de trabalho, permitindo que as pessoas atuem contra as normas organizacionais e o seu próprio código de conduta, sem sentirem remorsos.

Como a supervisão abusiva traz consequências não desejadas é necessário perceber como pode o seu impacto ser minimizado. Um estudo realizado com estudantes concluiu que perante a presença de supervisão abusiva, os estudantes relataram maiores níveis de ansiedade na presença de baixo suporte de equipa (Hobman, Restubog, Bordia & Tang, 2009). Este efeito é melhorado perante a perceção de suporte. Os indivíduos que percecionam elevado suporte dos colegas reportam menos consequência da supervisão

abusiva em comparação com os que percebem níveis de suporte reduzidos (Hodson, 1997).

Em contexto organizacional já foram identificados alguns benefícios de estabelecer relações de qualidade com os colegas de equipa. Os membros podem criar um ambiente de trabalho para desenvolvimento das pessoas com quem mantêm uma boa relação. Numa relação de qualidade entre os membros da equipa é frequente existir trocas de feedback, partilha de ideias e informação (Schermuly & Meyer, 2016). Além disto, os membros recebem mais recursos (Liden, Wayne & Sparrow, 2000) o que permite que consigam lidar melhor com os problemas e desafios do trabalho, como por exemplo a supervisão abusiva.

Nelson e Friedlander (2001) concluíram que as pessoas depois de se envolverem em conflitos procuram o suporte de alguém conhecido. Os indivíduos procuram o suporte social para reduzir o efeito do stress, será a percepção dum elevado suporte dos colegas de equipa capaz de reduzir as percepções dum liderança abusiva?

[Esta página foi deixada em branco]

Capítulo III - Suporte de equipa

O Suporte de Equipa

Compreender os processos sociais dos grupos é importante, porque as organizações estão orientadas para o trabalho em equipa. As dinâmicas e interações do grupo são importantes e têm influência como o trabalho é realizado (Barsade, 2002). As equipas são um elemento chave para o sucesso da organização. Estas têm um papel importante na motivação dos seus elementos de forma a superar os desafios. Colaboradores que trabalham em equipa demonstram menores níveis de stress em comparação com os que trabalham sozinhos (Carter & West, 1999). O facto de poderem conversar entre eles, reduz os problemas relacionados com o trabalho (Cohen & Wills, 1985). De acordo com Baumeister e Leary (1995) as nossas relações mais próximas são caracterizadas por interação frequente, preocupação mútua e procura de estabilidade evitando problemas crónicos. No trabalho, local onde passamos grande parte do nosso tempo, procuramos o mesmo com os nossos colegas e chefia.

O suporte pode ser proveniente de diversas fontes como por exemplo família, parceiros, amigos ou colegas de trabalho (Allen, Blascovich, & Mendes, 2002). Segundo a teoria da troca social (Blau, 1964) os colaboradores que recebem suporte da sua organização tendem para um melhor desempenho (Eisenberger, Fasolo & Davis-lamastro, 1990), devido à qualidade dos recursos recebidos. De acordo com a teoria da identificação social de Tajfel e Turner (1979) os grupos proporcionam aos seus membros uma identidade partilhada que determina e avalia quem são, no que devem acreditar e como se devem comportar. Para os autores a procura duma identidade social positiva pode refletir um dos mais básicos motivos humanos a procura de autoestima. Segundo West (1994) ser aceite, o que significa ser incluído e acolhido numa equipa ou grupo leva a sentimentos de felicidade e satisfação. Ser rejeitado, excluído ou ignorado leva a que o indivíduo tenha maiores níveis de ansiedade, depressão, ciúmes e solidão. As equipas desempenham papéis importantes ajudando os membros a conseguirem superar desafios contribuindo para uma melhor qualidade de vida (West, 1994).

Na literatura, a perceção de suporte pode ser definida como o grau em que as necessidades sociais do indivíduo são satisfeitas através da interação com os outros (Kaplan, Cassel & Gore, 1977). Atendendo ao facto que o ser humano tem a necessidade

de formar e manter relações duradouras e positivas o suporte é visto como uma fonte de segurança, apoio, informação e ajuda que as redes sociais nos fornecem (West, 1994).

Este estudo aborda o suporte em contexto de trabalho com foco na equipa, o qual chamamos de suporte de equipa. Para tal recorreremos à teoria multidimensional de suporte de West (1994). Esta teoria já foi amplamente usada e define o conceito em quatro dimensões de suporte. A primeira dimensão é o suporte emocional que consiste na compreensão da dor do outro. Isto implica que quem dá o suporte seja um bom ouvinte. Não envolve necessariamente dar conselhos, mas sim proporcionar espaço para que os indivíduos possam expressar as suas emoções de forma a reduzir a angústia do colega (Hogan, Linden & Najarian, 2002).

O suporte não é apenas ser empático ou preocupado com os colegas, existem outras formas de prestar suporte como por exemplo dar assistência na tarefa. A segunda dimensão é suporte instrumental que segundo West (1994) consiste em apoiar no fazer. O foco é na parte prática através da assistência que os membros da equipa dão aos colegas. Nesta situação um membro da equipa ajuda o seu colega a alcançar objetivos através da ação. Isto pode acontecer quando um colaborador está sobrecarregado com trabalho e um colega oferece-se para ajudá-lo a concluir a sua tarefa. Este suporte diminuiu o sentimento de perda de controlo dos colaboradores (Hogan, Linden & Najarian, 2002).

A terceira dimensão é o suporte informacional e consiste na partilha de informação para executar a sua função (West, 1994). Por exemplo, quando uma pessoa nova integra a equipa os membros podem dar informação sobre a organização. Isto faz com o indivíduo seja percebido como uma fonte de confiança e suporte em caso de necessidade. Fornecer informação importante pode ajudar as pessoas a ultrapassar as dificuldades (Cohen, 2004).

Por fim, a última dimensão da teoria do suporte de West (1994) é o suporte avaliativo. É a ajuda que os membros da equipa dão na procura de sentido ou a interpretar e avaliar uma situação- problema. Isto não envolve necessariamente oferecer soluções, mas sim a ajudar na avaliação de soluções para um problema. Por exemplo, perante uma situação inesperada de possibilidade de perder o trabalho um membro da equipa ajuda o colega a analisar as várias soluções possíveis.

A literatura foca maioritariamente os aspetos positivos do suporte como a promoção do bem-estar dos colaboradores (Mendelson, Catano, & Kelloway, 2000), melhor desempenho (Eisenberger, Fasolo & David-LaMastro, 1990) ou melhores estratégias para

lidar com o stress (Rodriguez & Cohen, 1998). No entanto também existem estudos que demonstraram consequências negativas, como a exaustão emocional (Ray & Miller, 1994) e afetividade negativa entre os colaboradores (Buunk, Doosie, Jans, & Hopstaken, 1993). Por exemplo, numa relação negativa é frequente a ocorrência de comportamentos de manipulação, conflito, desrespeito, discordância e antipatia (Morrison, 2008). Nem sempre, existe suporte numa equipa de trabalho e os membros podem não gostar uns dos outros levando a que as relações não sejam agradáveis (Seers, 1989). Perante um cenário de elevado número de conflitos os indivíduos apresentam maiores níveis de ansiedade, proveniente da tensão que criam ao antecipar os conflitos (West, 1994). Os líderes, formais e informais, das equipas podem ser eficazes na redução dos níveis de ansiedade assegurando a estabilidade antecipando os conflitos (West, 1994), através da sua capacidade de influência ou poder no grupo.

O Papel da Perceção de Suporte de Equipa

A literatura demonstra que o suporte atua como variável capaz de diminuir os efeitos negativos do stress (Cobb, 1976), como por exemplo na supervisão abusiva (Hobman et al., 2009). Em contexto laboral, o facto de as pessoas receberem suporte impacta no bem-estar dos colaboradores (Ng & Sorensen, 2008). Blau (1981) realça que o suporte, para ser eficaz, as fontes de suporte têm de ser diferentes das fontes do stress. Isto porque pensar “o meu líder é abusivo” ao mesmo tempo que pensa “o meu líder dá-me suporte” é uma cognição dissonante, ou seja, são pensamentos opostos, e isto causa tensão no indivíduo. Assim, numa situação de supervisão abusiva o indivíduo vê os colegas como a fonte de apoio (Duffy, Ganster & Pagin, 2002).

São várias as razões que nos levam a manter relações sociais como a redução da ansiedade, possibilidade de escape por se relacionar com pessoas que partilham a mesma dor e promover a autoavaliação do nosso estado através da comparação com os outros (Rodrigues, Assmar & Jablonski, 2002). O suporte desempenha um papel de amortecedor do stress. De acordo com a hipótese de amortecimento cruzado (Duffy, Ganster & Pagin, 2002), o suporte de um domínio diferente (e.g., colegas de trabalho) deve ser particularmente eficaz para reduzir as consequências negativas de um stressor de outro domínio (e.g., supervisão abusiva). O modelo definido por Cohen e Wills (1985) sugere que o suporte atua como proteção ao bem-estar físico e psicológico do indivíduo. Segundo este modelo, indivíduos com elevado suporte são capazes de lidar melhor com mudanças

e eventos de vida e perante acontecimentos ameaçadores o suporte funciona como amortecedor dos efeitos negativos.

Este estudo não vê o suporte apenas como um todo. Existem várias formas de dar suporte aos colegas de equipa. Para Cohen (2004) o suporte emocional diz respeito a comportamentos de empatia, carinho e confiança e tem como finalidade reduzir a angústia dos colegas (Hogan, Linden & Najarian, 2002). Quando os membros de equipa estão inseridos num ambiente de suporte sentem-se mais competentes e valorizados (Pohl, Dal Santo & Battistelli, 2013), percecionando o ambiente como mais seguro. Wills e Shinar (2000) concluíram que o suporte emocional promove junto dos colaboradores a adoção de estratégias adaptativas. Segundo Thoits (1995) a perceção de suporte emocional está associada diretamente a uma melhor saúde e é capaz de amortecer os impactos prejudiciais à saúde, mental e física, dos principais eventos stressantes de vida, como por exemplo a supervisão abusiva. O suporte emocional está associado com níveis reduzidos de burnout, insatisfação no trabalho e tensões (Himle, Jayaratne & Thyness, 1989). Assim, esperamos que a perceção dum ambiente seguro onde seja proporcionado um espaço para partilha da dor e os colegas demonstrem empatia, proporcionada pelo suporte emocional, seja capaz de reduzir a perceção de supervisão abusiva.

H1: A perceção de suporte emocional por parte da equipa reduz a perceção de supervisão abusiva.

Um ambiente de trabalho oferece uma rede de colegas com os quais se pode interagir a nível da tarefa. Esta interação permite uma fonte de suporte instrumental, que se caracteriza por apoio e ajuda dos colegas a desempenhar as tarefas com sucesso (Poortvliet, Anseel & Theuwis, 2015). Uma relação de trabalho caracterizada por reciprocidade entre os pares está positivamente associada com a eficácia e a tomada de decisão da equipa (Dierdorff & Ellington, 2012). As relações de trabalho de suporte (por exemplo instrumental) fornecem recursos que facilitam o crescimento e desenvolvimento pessoal. Além disso, uma relação capaz de mudar o foco de lidar com a adversidade para apoiar o crescimento sugere que os indivíduos podem tornar-se menos preocupados com a recolha e conservação de recursos (Hobfoll, 1989) para lidar com dificuldades como no caso da supervisão abusiva.

Schat e Kelloway (2003) concluíram que quando os colaboradores experienciam violência no local de trabalho, a existência de suporte instrumental está associada a uma redução das consequências psicológicas negativas para a saúde e uma redução dos sintomas somáticos. Indivíduos com elevado suporte desta natureza têm menor probabilidade de perceberem e avaliar uma dada situação como stressora (Carlson & Perrewé, 1999), conseqüentemente experienciam menos tensão. Assim é esperado que a percepção de suporte instrumental reduza a percepção dum supervisor como abusivo porque reduz a tensão do indivíduo e se sente mais capaz (tem maiores recursos) de realizar as tarefas.

H2: A percepção de suporte instrumental por parte da equipa reduz a percepção de supervisão abusiva.

Na literatura do suporte social, suporte informativo significa fornecer informações e conselhos, que ajudam a lidar melhor com um problema (Schaefer, Coyne, Lazarus, 1981). Este tipo de suporte já demonstrou evidências que reduz o stress porque encoraja as pessoas a pensar que um problema é menos significativo do que inicialmente assumido (LaRocco, House & French, 1980). LaRocco, House e French (1980) concluíram que o suporte pode reduzir a relação entre a percepção de stress e tensão no ambiente de trabalho levando a uma melhor saúde mental. Quando os níveis de stress são elevados o suporte é mobilizado de forma a aliviar o stress. Isto acontece através dos colegas darem informação para que seja possível realizar as tarefas. O suporte informativo proporciona aos indivíduos a oportunidade de aumentar a sua compreensão de uma dada situação, de comparar com os outros, e de avaliar a adequação das suas respostas emocionais. Desta forma, são adquiridas novas interpretações de uma situação que afetam a avaliação cognitiva da pessoa sobre essa situação (Aspinwall & Taylor, 1997; Cohen & Wills, 1985). De acordo com a literatura sobre o stress as avaliações cognitivas podem ser afetadas pela exposição a informação relevante (Haslam, Jetten, O'Brien, & Jacobs, 2004). Lazarus (1966) estudou os efeitos do suporte informativo através dum estudo que envolvia ver um filme triste/angustiante. Os participantes que foram informados sobre o objetivo do filme (foi lhes dito que era encenado para fins educativos) mostraram menos sinais fisiológicos de stress, enquanto viam o filme, do que os participantes do grupo de controlo. O suporte informacional envolve fornecer informações que ajudam em

melhores mecanismos de coping para lidar com problemas pessoais ou do ambiente (House, 1981). Assim esperamos que os colaboradores que percecionem elevado suporte informativo se sintam mais preparados para realizar as tarefas e por consequência percebam a supervisão como abusiva.

H3: A percepção de suporte informacional por parte da equipa reduz a percepção de supervisão abusiva.

Uma explicação para o efeito amortecedor é que o suporte percebido mobiliza a rede (e.g., colegas de trabalho) e produz uma percepção favorável reduzindo a tensão do indivíduo (Gore, 1981). Outra explicação é que a percepção de ter acesso ao suporte pode proteger contra o sofrimento alterando a avaliação da situação (Cohen e McKay, 1984). De acordo com Lazarus (1966) a experiência de stress é subjetiva, depende de duas componentes da avaliação. A primeira é a percepção de que o evento é potencialmente prejudicial ou perigoso. A segunda é a avaliação dos próprios recursos para lidar com a situação como adequados (ou insuficientes) para o domínio da situação. Apenas quando o evento é visto como ameaçador e as capacidades para lidar com o mesmo são inadequadas que o stress ocorre. É nesta situação que o suporte avaliativo pode servir para reduzir as percepções, por exemplo de abuso, afetando quer avaliações de potencial ameaça ou de controlo (Cohen e McKay, 1984). Assim a percepção dum situação ameaçadora pode ser desconstruída com a ajuda dos colegas ao avaliar a situação de outra forma ajudando a perceber que o indivíduo tem recursos e alternativas para superar a adversidade.

H4: A percepção de suporte avaliativo por parte da equipa reduz a percepção de supervisão abusiva.

Capítulo IV - Métodos

Procedimento:

Foi desenhado um estudo correlacional para testar as hipóteses referidas. Foi criado um questionário, com recurso à plataforma Qualtrics, com escalas que mediam as variáveis de interesse. Os dados foram recolhidos, maioritariamente, através de contactos provenientes de redes sociais (e.g., LinkedIn, Facebook, etc.). Todos os dados recolhidos e utilizados foram de pessoas que se encontravam ativas no mercado de trabalhar, as restantes pessoas não foram consideradas para este estudo. Depois de recolhidos os dados foram analisados no programa SPSS versão 25.

Amostra:

A amostra do estudo é de conveniência não probabilística. No total a amostra é composta por 105 participantes dos quais 55,6% são do sexo feminino e os restantes do sexo masculino. A idade varia entre os 22 e os 60 anos ($M=31.85$; $DP= 9.08$). No que diz respeito às habilitações literárias apenas 2% tem o ensino básico, 12% o ensino secundário e a maioria, 86%, frequentou o ensino superior. A maioria encontra-se a trabalhar a termo efetivo (59%) os restantes encontram-se a trabalhar com contrato por termo certo (26%), recibos verdes (4%) ou estágio (10%). Quanto à dimensão da organização onde os participantes trabalham 36% trabalham em grandes empresas (mais de 250 colaboradores), 32% em médias empresas (entre 51 e 250 colaboradores) e os restantes em pequenas (21%) ou microempresas (11%). A média da antiguidade na organização é de 4.52 anos ($DP = 6.29$) sendo o mínimo menos de 1 mês e o máximo de 38 anos. Os participantes reportam que trabalham com a chefia direta entre 1 meses e 25 anos ($M= 2.92$; $DP= 4.0$).

Instrumentos:

O questionário é constituído por duas escalas que avaliam as variáveis do modelo em estudo, sendo elas supervisão abusiva e suporte de equipa. Além destas escalas o questionário contém questões sociodemográficas como a idade, género, habilitações literárias, antiguidade na organização, situação laboral, dimensão da organização e o tempo com que trabalha.

Supervisão Abusiva:

Para medir a liderança abusiva foi utilizada a escala de Tepper (2000) que foi posteriormente traduzida e adaptada à cultura portuguesa. A escala ($\alpha = .947$) é composta

por quinze itens distribuídos por uma escala de Likert de 5 pontos, sendo 1- “Não me recordo dele(a) usar esse comportamento comigo” e 5- “Ele(a) usa frequentemente esse comportamento comigo”. Exemplo duma pergunta “O meu chefe, ridiculariza-me.”.

Suporte de Equipa:

Para medir o suporte foi utilizada a escala de West (1994) e posteriormente traduzida. A escala é composta por treze itens de resposta numa escala tipo Likert com cinco pontos sendo 1- “Discordo totalmente” e 5- “Concordo totalmente”.

Os itens dividem-se em quatro dimensões de suporte. O suporte emocional ($\alpha = .881$) contém itens como “A minha equipa está sempre disponível para apoiar-me no desenvolvimento de novas ideias.”; suporte informacional ($\alpha = .936$) “Na minha equipa, as pessoas procuram partilhar a informação entre si.”; suporte instrumental ($\alpha = .910$) “Os membros da minha equipa apoiam-me na realização das minhas tarefas, de modo a que eu atinja os meus objetivos.”; suporte avaliativo ($\alpha = .920$) “Os membros da minha equipa partilham novas perspetivas e ideias.”.

Capítulo V - Resultados

O Quadro 1 apresenta os valores da média, desvio padrão e o teste de correlação de Spearman das variáveis do estudo de interesse.

Quadro 1. Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis de interesse

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Supervisão abusiva	1.63	0.82	(.947)									
2. Suporte da equipa emocional	3.47	0.91	-.592**	(.881)								
3. Suporte da equipa instrumental	3.78	0.88	-.519**	.700**	(.910)							
4. Suporte da equipa informativo	4.0	0.85	-.419**	.656**	.707**	(.936)						
5. Suporte da equipa avaliativo	3.83	0.93	-.530**	.711**	.743**	.820**	(.920)					
6. Idade	-	-	.101	.000	.056	-.037	-.001					
7. Sexo	-	-	-.021	-.125	.044	-.033	.058	-.054				
8. Habilitações	-	-	-.158	.137	.168	.179	.223*	.022	.037			
9. Antiguidade	4.52	6.29	.179	-.035	.052	-.104	-.127	.566**	.068	-.004		
10. Vínculo	-	-	-.067	-.016	-.087	.086	.035	-.579**	.017	.130	-.656**	
11. Antiguidade com chefia	2.92	4.0	.199	-.104	-.073	-.196	-.219*	.455**	.068	-.124	.748**	-.507**

Nota. ** $p < .01$, * $p < .05$; Vínculo 1 = Trabalhador(a) efetivo(a), 2 = Com contrato a termo certo, 3 = Recibos verdes; 4 = Estágio, 5 = Outra situação. Qual?; Género: 0 = Masculino, 1 = Feminino; Alphas de Cronbach em parênteses

No que diz respeito à supervisão abusiva apresenta uma média de 1.63 com um desvio padrão de 0.82. Isto demonstra uma reduzida perceção de supervisão abusiva dos participantes. Por outro lado, a perceção de suporte é bastante mais elevada. Todas as subescalas de suporte apresentaram um resultado alto sendo o suporte informacional com a média mais elevada ($M= 4.0$; $DP= 0.85$) em seguida o suporte avaliativo ($M= 3.83$; $DP= 0.93$), depois o suporte instrumental ($M= 3.78$; $DP= 0.88$) e por fim o suporte emocional ($M= 3.47$; $DP= 0.91$).

A supervisão abusiva está negativamente correlacionada com a escala de suporte emocional ($r = -.59$; $p < .01$), suporte instrumental ($r = -.52$; $p < .01$), suporte informacional ($r = -.42$; $p < .01$) e suporte avaliativo ($r = -.53$; $p < .01$).

Quanto às variáveis sociodemográficas nenhuma está correlacionada com a variável critério. Como estas não afetam significativamente as perceções de supervisão abusiva não serão consideradas como co-variáveis do modelo em análise de regressão.

Regressão Linear:

Para o compreender a capacidade preditiva da perceção de suporte de equipa na perceção de supervisão abusiva foi utilizado o cálculo e análise de regressão linear, tendo como variáveis preditores as várias dimensões de suporte de suporte (emocional, instrumental,

informacional e avaliativo). Conforme ilustrado no Quadro 2 podemos observar que o modelo testado explica 46,7% ($R^2 = .467, p < 0,01$) da variância da percepção da supervisão abusiva, e o modelo é significativo para explicar a relação entre as variáveis $F(4,100) = 23.815, p < 0,01$).

O suporte emocional tem um efeito negativo e significativo na percepção de supervisão abusiva ($\beta = -.344, p < .01$). Também o suporte instrumental tem um efeito negativo e significativo na percepção de supervisão abusiva ($\beta = -.436, p < .01$). Assim quanto mais elevado forem a percepção destes suportes menor tende a ser percepção de supervisão abusiva dos colaboradores. Com base nos resultados podemos confirmar a hipótese 2 e hipótese 3.

A hipótese 4 e 5 afirmam que uma elevada percepção de suporte informacional e avaliativo, respetivamente, reduz a percepção de supervisão abusiva. Quanto ao suporte informacional tem um efeito positivo na percepção de supervisão abusiva, no entanto não é significativo ($\beta = .136, p > .05$). Também o suporte avaliativo não encontrou um efeito significativo na variável dependente ($\beta = -.079, p > .05$). Assim, não foi possível confirmar nenhuma destas duas hipóteses.

Quadro 2: *Regressão linear*

	Supervisão abusiva			
	$R^2_{Ajust.}$	b	t	β
<i>Constant</i>	.467	3.965	13.81	
Suporte da equipa emocional		-.309	-2.79	-.344**
Suporte da equipa instrumental		-.408	-3.07	-.436**
Suporte da equipa informativo		.131	.99	.136
Suporte da equipa avaliativo		-.069	-.51	-.079
		$F(4, 100) = 23.82, p < .001$		

Nota. ** $p < .01$.

Capítulo VI - Discussão

O presente estudo teve como objetivo analisar o efeito da percepção de suporte da equipa na percepção de supervisão abusiva. Foram definidas e estudadas diferentes dimensões de suporte que os colegas de equipa podem dar em contexto laboral: emocional, instrumental, informacional e avaliativo. As hipóteses propunham que uma elevada percepção de suporte de equipa diminui a percepção de supervisão abusiva. A literatura já demonstrou que o suporte é capaz de reduzir os efeitos negativos do stress (Cobb, 1976). Uma elevada percepção de suporte permite que os colaboradores partilhem a dor, reduzam a ansiedade e consigam autoavaliar-se através da comparação com os outros (Rodrigues, Assmar e Jablonski, 2002). Para tal é preciso que a fonte de suporte seja diferente da fonte de stress (Duffy et al., 2002). O suporte tem o papel de atuar como protetor do bem-estar físico e psicológico dando aos indivíduos mais recursos para lidar com eventos ameaçadores (Cohen & Wills, 1985).

Na hipótese 1 era esperado que o suporte emocional reduzisse a percepção de supervisão abusiva. Tendo em conta os resultados o mesmo foi confirmado, o aumento da percepção de suporte emocional leva a uma redução da percepção de supervisão abusiva. Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004) afirmam que o suporte emocional é uma percepção de que na organização onde trabalham existem pessoas confiáveis, preocupadas umas com as outras, que se valorizam e que gostam mutuamente. De acordo com West (1994) o suporte emocional é saber ouvir e compreender a dor das pessoas. Isto leva a que ao existir suporte emocional os membros da equipa partilhem os seus problemas com os colegas e por consequência consigam reduzir a sua dor e desconforto. Jayaratne e Chess (1984) concluíram que a percepção de suporte emocional está negativamente associada com a percepção de stress e tensão. Os autores afirmam que a existência de suporte emocional ajuda os colaboradores nas suas estratégias de coping para lidar com o stress e a tensão.

Este estudo também confirmou a sua hipótese 2, que afirma que o suporte instrumental é capaz de reduzir a percepção de supervisão abusiva. Estes resultados vão ao encontro do que era esperado. Em contexto de trabalho os colegas podem ajudar os outros a realizar as suas tarefas reduzindo o sentimento de perda causado pelo excesso de tarefas ou pela sua complexidade (Hogan, Linden & Najarian, 2002). Um ambiente de trabalho onde o suporte instrumental é elevado facilita o crescimento e desenvolvimento das pessoas. Além disso, fornece recursos para que seja possível lidar com as adversidades.

Isto permite que o foco não esteja nos eventos adversos, mas em apoiar o crescimento de cada um (Hobfoll, 1989), e à medida que a pessoa se desenvolve é capaz de lidar com problemas mais complexos, como a supervisão abusiva. Uma pessoa que se sinta mais capaz é natural que não perceba o seu chefe como tão ameaçador, pois sente que tem mais capacidades de lidar com a situação.

Era esperado que a percepção do suporte informacional e avaliativo diminuísse a percepção de supervisão abusiva, mas isso não se verificou. No que diz respeito ao suporte informacional era esperado que o facto de oferecer informação aos colegas o indivíduo lidasse melhor com uma situação problema porque lhe é dito como ultrapassar (Schaefer et al. 1981). Este tipo de suporte já tinha demonstrado ser capaz de reduzir o stress porque encoraja os indivíduos a pensarem de forma diferente (LaRocco, House & French, 1980). Uma possível explicação para este resultado pode ser que as pessoas procuram informação para um curto espaço de tempo. A sua necessidade não é prolongada, como no caso do suporte emocional, e quando têm a informação que precisam deixam de procurar o suporte (Wang, Kraut & Levine, 2012). As pessoas também podem conseguir obter informações fora da equipa. Além disto existe um lado negro da informação, o excesso. Uma equipa que dê demasiada informação a um membro, mesmo que seja com bom intuito, pode levar a um sentimento de perda do controlo sobre a situação, e por vezes, a sentimentos de estar sobrecarregado. Isto em contextos extremos pode ser prejudicial à saúde das pessoas (Bawden & Robinson, 2009).

Também era esperado que o suporte avaliativo fosse capaz de reduzir a percepção de supervisão de equipa. A percepção dum evento potencialmente prejudicial depende da avaliação do evento em si e das capacidades do próprio para lidar com o mesmo. Era esperado que o suporte avaliativo, que consiste em analisar possíveis alternativas face a um problema, como por exemplo a supervisão abusiva, fosse capaz de alterar as percepções do evento ou a fazer ver que o indivíduo tem capacidades para lidar com o problema. Desta forma os colegas ajudavam o indivíduo a ter uma avaliação mais real do problema, mantendo o controlo e ajudando a minimizar os impactos causados pelo stress (Cohen & McKay, 1984). No entanto, os resultados não permitem confirmar a hipótese 4 do estudo. A maioria dos estudos demonstra o lado positivo do suporte, mas existe a possibilidade de o suporte ter efeitos negativos como por exemplo elevados níveis de exaustão emocional (Ray & Miller, 1994), absentismo (Rael et al., 1995) ou burnout (Ray & Miller, 1994). Como afirma Ray (1991) manter relações de suporte pode aumentar os níveis de

burnout porque requer um grande investimento de tempo e energia. O suporte avaliativo pode necessitar que seja investido muito tempo sem garantias para o indivíduo que o problema será solucionado. Assim, esta pode ser uma fonte de suporte não tão procurada face aos outros tipos de suporte pelo desgaste que pode provocar nas pessoas.

Por fim, a percepção de abuso do supervisor leva a um aumento de sentimentos de irritabilidade, ansiedade e depressão. Já a percepção de elevado suporte dos colegas leva a um desenvolvimento da pessoa e sentimentos de confiança e segurança. Quando os colaboradores percebem que dentro da equipa podem obter ajuda quando necessário olham para os colegas como uma fonte de recursos e segurança a recorrer quando necessário. As pessoas trabalham diariamente com a equipa, muitas vezes até dividem a mesma sala. Isto promove o desenvolvimento duma relação coesa. Desta forma as pessoas podem atribuir uma grande importância à relação com os colegas. É possível que ao perceber o suporte de equipa como elevado, este fator seja mais capaz de prevalecer perante a percepção duma chefia abusiva.

Limitações

Todos os estudos apresentam limitações e este não foge à regra. Primeiramente foi utilizada apenas uma fonte de recolha dos dados, sendo uma das limitações o erro do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Durante a recolha dos dados aconteceu um fenómeno que não era previsto, uma pandemia causada pelo vírus COVID-19. No momento em que foi divulgado o questionário através da internet as pessoas encontravam-se maioritariamente confinadas nas suas casas em teletrabalho. Isto obrigou as pessoas a estarem distantes das organizações e por consequência mais distantes dos seus chefes e equipas. Este fenómeno pode ter enviesado as suas percepções levando a que não fosse possível verificar algumas das hipóteses como era esperado pela literatura.

Sugestões para Estudos Futuros

Esta dissertação estudou apenas uma fonte de suporte, a equipa. Uma sugestão para estudos futuros passa por perceber se existe diferença entre a relação do suporte percebido e percepção de supervisão abusiva em diferentes fontes como por exemplo família, amigos ou conjugues. Também sugerimos a utilização de métodos qualitativos. Isto permite acrescentar valor aos métodos quantitativos e explicar melhor a relação entre as variáveis,

neste caso iria permitir compreender melhor porque não foi possível confirmar algumas hipóteses.

Por fim, esta dissertação consiste num estudo de natureza correlacional. Não podem ser retiradas conclusões firmes sobre a causalidade entre as variáveis. Futuramente sugere-se que seja realizado um estudo experimental de forma a controlar esta limitação.

Implicações Práticas e Teóricas

Um estudo deve contribuir para trazer benefícios na prática. Esta dissertação dá a sua contribuição maioritariamente à área da gestão de recursos humanos. A liderança tem enorme impacto nas organizações e um líder abusivo pode causar consequências não desejadas. É importante perceber como a perceção dum supervisor abusivo pode ser minimizada. Este estudo ajuda a compreender que as equipas têm um papel importante a reduzir os efeitos da supervisão abusiva. Um líder pode ser muito difícil de substituir pela posição que ocupa e isto dificulta a resolução do problema. Assim, os recursos humanos podem ver nas equipas uma solução. Sabendo da importância do suporte podem trabalhar e desenvolver a coesão da equipa. Formar os seus elementos, realizar dinâmicas de grupo, team building ou sessões de coaching para ajudar no desenvolvimento e construção de equipas. Também podem alinhar os processos de recrutamento para a seleção de candidatos com elevado espírito de equipa, assertividade e níveis elevados do traço de personalidade de amabilidade. Desta forma podem potenciar a criação de equipas em que os membros se ajudam entre si, a vencer as dificuldades, como por exemplo a supervisão abusiva.

Também existem implicações teóricas deste estudo. O facto de as perceções poderem ser influenciadas pelo suporte sustenta que devido a processos psicológicos de avaliação do contexto diferentes pessoas lidem de modo diferente com a supervisão abusiva. Esta avaliação irá depender da personalidade da pessoa. A avaliação é subjetiva e pode ser enviesada dos reais comportamentos do supervisor. É importante ter esta noção e não avaliar o comportamento do líder como abusivo com base num momento ou com base da perceção de apenas uma pessoa.

Conclusão

Esta dissertação acrescentou à anterior literatura um modelo que não tinha sido testado sobre o impacto da perceção de diferentes tipos de suporte (emocional, instrumental,

informacional e avaliativo) nas percepções de supervisão abusiva. Na literatura a percepção de suporte tem atuado como variável moderadora, mas este estudo procurou perceber se a percepção de suporte pode ser um antecedente da percepção de supervisão abusiva, procurando prever a relação entre as variáveis. A dissertação trouxe uma melhor compreensão de como a percepção de suporte de equipa pode prever a percepção de supervisão abusiva. O objetivo era entender como variáveis contextuais podem impactar a percepção de supervisão abusiva, e conseguiu-se verificar que a percepção de suporte é capaz.

É importante salientar alguns aspetos. A supervisão abusiva é uma percepção individual, e varia no que respeita ao impacto que tem junto do indivíduo e no modo como este reage. Existem características individuais que nos podem levar a uma maior percepção de abusos. Tal como inicialmente proposto esta dissertação permite sugerir que uma elevada percepção de suporte de equipa consegue diminuir a percepção de supervisão abusiva. Isto é importante porque as chefias representam um fator muito importante para o sucesso das organizações e equipas, e para tal, é preciso conseguir dar resposta aos problemas duma liderança abusiva.

Foram testados vários tipos de suporte, o emocional, instrumental, informacional e avaliativo. Os resultados sugerem que os suportes emocionais e instrumentais conseguem reduzir a percepção de supervisão abusiva, atuando como antecedentes da que conseguem prever a percepção de supervisão abusiva. Já os resultados dos suportes informacional e avaliativo não conseguiram confirmar a hipótese de reduzirem a percepção de supervisão abusiva.

[Esta página foi deixada em branco]

Referências

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Allen, K., Blascovich, J., & Mendes, W. B. (2002). Cardiovascular reactivity and the presence of pets, friends, and spouses: The truth about cats and dogs. *Psychosomatic Medicine*, 64(5), 727–739. <https://doi.org/10.1097/01.PSY.0000024236.11538.41>
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26(2), 171–193. <https://doi.org/10.1177/014920630002600201>
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191–201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>
- Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1997). A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 121(3), 417–436. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.121.3.417>
- Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59(6), 723–752. <https://doi.org/10.1177/0018726706066852>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: a Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4). <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *American Psychological Association Inc.*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1109/ITME.2008.4743876>
- Bawden, D., & Robinson, L. (2009). The dark side of information: Overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35(2), 180–191. <https://doi.org/10.1177/0165551508095781>
- Blau, G. (1981). An empirical investigation of job stress, social support, service length, and job strain. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27(2), 279–302. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90050-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90050-7)
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bowling, N. A., & Michel, J. S. (2011). Why do you treat me badly? The role of attributions regarding the cause of abuse in subordinates' responses to abusive supervision. *Work and Stress*, 25(4), 309–320. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.634281>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Breaux, D. M., Perrewé, P. L., Hall, A. T., Frink, D. D., & Hochwarter, W. A. (2008). Time to try a little tenderness?: The detrimental effects of accountability when coupled with abusive supervision. *Journal of Leadership and Organizational*

- Studies*, 15(2), 111–122. <https://doi.org/10.1177/1548051808321787>
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912–922. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.912>
- Buunk, B. P., Doosje, B. J., Jans, L. G. J. M., & Hopstaken, L. E. M. (1993). Perceived reciprocity, social support, and stress at work: The role of exchange and communal orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 801–811. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.65.4.801>
- Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., Wylie, J., & Dupré, K. (2014). The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors. *Leadership Quarterly*, 25(2), 344–357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.003>
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *Leadership Quarterly*, 23(5), 849–859. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.003>
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Perrewé, P. L., & Whitten, D. (2011). The Fallout From Abusive Supervision: An Examination Of Subordinates And Their Partners. *Personnel Psychology*, 64(4), 937–961. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01232.x>
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513–540. <https://doi.org/10.1177/014920639902500403>
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300–314. <https://doi.org/10.1097/00006842-197609000-00003>
- Cohen, S., & Wills, T. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis Sheldon. *General Hospital Psychiatry*, 16(1), 20–31. [https://doi.org/10.1016/0163-8343\(94\)90083-3](https://doi.org/10.1016/0163-8343(94)90083-3)
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). Personality Processes and Individual From Catalog to Classification : Murray ' s Needs and the Five-Factor Model. *Journal of Personality*, 55(2), 258–265.
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L., & Huan, T. C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69-77.
- Dierdorff, E. C., & Ellington, J. K. (2012). Members matter in team training: Multilevel and longitudinal relationships between goal orientation, self-regulation, and team outcomes. *Personnel Psychology*, 65(3), 661–703. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01255.x>
- Digman, J. M. (1990). Personality structure Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440. *Annual Review of Psychology*, 41, 114–440.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351. <https://doi.org/10.2307/3069350>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-lamastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation Robert. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.
- Eissa, G., & Lester, S. W. (2017). Supervisor role overload and frustration as antecedents of abusive supervision: The moderating role of supervisor personality. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 307-326.

- <https://doi.org/10.1002/job.2123>
- Haar, J. M., de Fluiter, A., & Brougham, D. (2016). Abusive supervision and turnover intentions: The mediating role of perceived organisational support. *Journal of Management and Organization*, 22(2), 139–153. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.34>.
- Hansbrough, T. K., Lord, R. G., & Schyns, B. (2015). Reconsidering the accuracy of follower leadership ratings. *Leadership Quarterly*, 26(2), 220–237. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.11.006>
- Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *Leadership Quarterly*, 22(5), 1010–1023. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.020>
- Harris, K. J., Zivnuska, S., Kacmar, K. M., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278–285. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.278>
- Haslam, S. A., Jetten, J., O'Brien, A., & Jacobs, E. (2004). Social identity, social influence and reactions to potentially stressful tasks: Support for the self-categorization model of stress. *Stress and Health*, 20(1), 3–9. <https://doi.org/10.1002/smi.995>
- Henle, C. A., & Gross, M. A. (2014). What Have I Done to Deserve This? Effects of Employee Personality and Emotion on Abusive Supervision. *Journal of Business Ethics*, 122(3), 461–474. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1771-6>
- Himle, D. P., Jayaratne, S., & Thyness, P. (1989). The effects of emotional support on burnout, work stress and mental health among Norwegian and American social workers. *Journal of Social Service Research*, 13(1), 27–45. https://doi.org/10.1300/J079v13n01_02
- Hobman, E. V., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2009). Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support. *Applied Psychology*, 58(2), 233–256. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00330.x>
- Hodson, R. (1997). *Group Relations at Work: Solidarity, Conflict and Relations With Management*. Sage Social Science Collections.
- Hogan, B., Wolfgang, L., & Najarian, B. (2002). Social support interventions. Do they Work? *Cambridge Handbook of Psychology, Health and Medicine, Second Edition*, 22, 397–402. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511543579.088>
- Jayarathne, S., & Chess, W. (1984). The Effects of Emotional Support on Perceived Job Stress and Strain. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 20, 141–153.
- Jian, Z., Kwan, H. K., Qiu, Q., Liu, Z. Q., & Yim, F. H. kit. (2012). Abusive supervision and frontline employees' service performance. *Service Industries Journal*, 32(5), 683–698. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.614338>
- Kaplan, B. H., Cassel, J. C., & Gore, S. (1977). Social Support and Health. *Medical Care*, 15(5), 47–58.
- Kothgassner, O. D., Goreis, A., Kafka, J. X., Kaufmann, M., Atteneder, K., Beutl, L., & Felnhofer, A. (2019). Virtual social support buffers stress response: an experimental comparison of real-life and virtual support prior to a social stressor. *Journal of behavior therapy and experimental psychiatry*, 63, 57–65.
- LaRocco, J. M., House, J. S., & French, J. R. P. (1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 202–218. <https://doi.org/10.2307/2136616>
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*.

- Liang, L. H., Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Hanig, S., & Keeping, L. M. (2016). Why are abusive supervisors abusive? A dual-system self-control model. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1385-1406. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0651>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrow, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407–416. DOI: 10.1037/0021-9010.85.3.407.
- Liu, J., Kwan, H. K., Wu, L. Z., & Wu, W. (2010). Abusive supervision and subordinate supervisor-directed deviance: The moderating role of traditional values and the mediating role of revenge cognitions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 835–856. <https://doi.org/10.1348/096317909X485216>
- Markinto, M., Harvey, P., Bress, J., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S120-S137.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D., & Douglas, S. C. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles. *Leadership Quarterly*, 22(4), 751–764. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.013>
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65(2), 325–357. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01246.x>
- Mendelson, M. B., Catano, V. M., & Kelloway, K. (2000). The role of stress and social support in Sick Building Syndrome. *Work and Stress*, 14(2), 137–155. <https://doi.org/10.1080/026783700750051658>
- Morrison, R. L. (2008). Negative relationships in the workplace: Associations with organisational commitment, cohesion, job satisfaction and intention to turnover. *Journal of Management & Organization*, 14(4), 330–344. <https://doi.org/10.1017/s1833367200003126>
- Nelson, M. L., & Friedlander, M. L. (2001). A close look at conflictual supervisory relationships: The trainee's perspective. *Journal of Counseling Psychology*, 48(4), 384–395. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.48.4.384>
- Velez, M. J., & Neves, P. (2016). Abusive supervision, psychosomatic symptoms, and deviance: Can job autonomy make a difference? *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 322-333. doi:10.1037/a0039959
- Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group and Organization Management*, 33(3), 243–268. <https://doi.org/10.1177/1059601107313307>
- Pohl, S., Dal Santo, L., Battistelli, A., 2013. Perceived organizational support, job characteristics and intrinsic motivation as antecedents of organizational citizenship behaviours of nurses. *Rev Int Psychol Soc.* 25, 39-52.
- Poortvliet, P. M., Anseel, F., & Theuwis, F. (2015). Mastery-approach and mastery-avoidance goals and their relation with exhaustion and engagement at work: The roles of emotional and instrumental support. *Work and Stress*, 29(2), 150–170. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1031856>
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2017). Effect of abusive supervision on employee's intention to quit and the neutralizing role of meaningful work in Indian IT organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 825–838.

- <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1107>.
- Rael, E. G. S., Stansfeld, S. A., Shipley, M., Head, J., Feeney, A., & Marmot, M. (1995). Sickness absence in the Whitehall II study, London: The role of social support and material problems. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 49(5), 474–481. <https://doi.org/10.1136/jech.49.5.474>
- Ray, E. B. (1991). The Relationship Among Communication Network Roles, Job Stress, and Burnout in Educational Organizations. *Communication Quarterly*, 39(1), 91–102. <https://doi.org/10.1080/01463379109369785>
- Ray, E. B., & Miller, K. I. (1994). Social Support, Home/Work Stress, and Burnout: Who Can Help? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 30(3), 357–373. <https://doi.org/10.1177/0021886394303007>
- Rice, D. B., Taylor, R., & Forrester, J. K. (2020). The unwelcoming experience of abusive supervision and the impact of leader characteristics: turning employees into poor organizational citizens and future quitters. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4), 601–618. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1737521>
- Rodriguez, M., & Cohen, S. (1998). Social Support. *Encyclopedia of Mental Health*, 3(2), 535–544.
- Schaefer, C., Coyne, J. C., & Lazarus, R. S. (1981). The health-related functions of social support. *Journal of Behavioral Medicine*, 4(4), 381–406. <https://doi.org/10.1007/BF00846149>
- Schat, A. C. H., & Kelloway, E. K. (2003). Reducing the Adverse Consequences of Workplace Aggression and Violence: The Buffering Effects of Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2), 110–122. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.2.110>
- Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2016). Good relationships at work: The effects of Leader–Member Exchange and Team–Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 673–691.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118–135. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90060-5](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90060-5)
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor’s organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158–168. <https://doi.org/10.1037/a0030687>
- Tepper, B. (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. (2000). Consequences Of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates’ psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169–1180. <https://doi.org/10.2307/20159918>
- Thoits, P. (1995). Stress, Coping, and Social Support Processes: Where Are We? What Next? *Journal of Health and Social Behavior*, 35(May), 53–79.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Williams, L. M., Cho, J., Yang, J., & Ferris, G. R. (2013). Social Influence and Interpersonal Power in Organizations: Roles of

- Performance and Political Skill in Two Studies. *Journal of Management*, 39(6), 1529–1553. <https://doi.org/10.1177/0149206311410887>
- Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the role of self-monitoring in impression management. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 351–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.351>
- Valle, M., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Harting, T. (2019). Abusive supervision, leader-member exchange, and moral disengagement: A moderated-mediation model of organizational deviance. *The Journal of social psychology*, 159(3), 299-312.
- Waldman, D. A., Carter, M. Z., & Hom, P. W. (2015). A Multilevel Investigation of Leadership and Turnover Behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1724–1744. <https://doi.org/10.1177/0149206312460679>
- Wang, G., Harms, P. D., & Mackey, J. D. (2015). Does it take two to Tangle? Subordinates' Perceptions of and Reactions to Abusive Supervision. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 487–503. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2292-7>
- Wang, Y. C., Kraut, R., & Levine, J. M. (2012). To stay or leave? The relationship of emotional and informational support to commitment in online health support groups. *Proceedings of the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, CSCW*, 833–842. <https://doi.org/10.1145/2145204.2145329>
- Weiss, H. M., & Brief, A. P. (2002). Organizational Behavior : Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279–307.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Zhao, S., Liu, H., Ma, H., Jiao, M., Li, Y., Hao, Y., & Wu, Q. (2015). Coping with workplace violence in healthcare settings: social support and strategies. *International journal of environmental research and public health*, 12(11), 14429-14444.

Anexos

Anexo A – Questionário para recolha dos dados

Início do bloco: Introdução

Intro

Caro/a participante,

O presente questionário, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, tem como objetivo recolher a sua opinião sobre alguns aspetos relacionados com o seu dia-a-dia no trabalho e com o desenvolvimento da atividade da sua organização.

A sua participação é anónima e confidencial e não acarreta quaisquer riscos para si. Todas as suas respostas são importantes e serão alvo de tratamento estatístico agregado não sendo possível identificar os participantes individualmente. A comunicação de resultados ocorrerá apenas no âmbito do trabalho académico e eventuais publicações/comunicações de divulgação científica.

Não existem respostas certas ou erradas. O que interessa é a sua opinião sobre a sua situação atual. Procure responder a todas as questões de forma espontânea e sincera, sem se deter demasiado tempo em cada uma delas.

Para cada questão existe uma escala devidamente identificada. Pode utilizar qualquer ponto da escala, desde que o considere adequado. Alerta-se para a possibilidade de alteração de escala de resposta, dependendo da questão.

Obrigada pela disponibilidade e atenção.

Para informações/esclarecimentos sobre o presente questionário:

vitor_hugo_silva@iscte-iul.pt

Início do bloco: Supervisão Abusiva (adaptado de Tepper, 2000)

SA Pense na sua chefia directa.

Utilize a escala de resposta e indique qual a opção que melhor define o grau de concordância com as afirmações seguintes. **A minha chefia...**

	Não me recordo dele(a) usar esse comportame nto comigo (1)	Raramente usa esse comportame nto comigo (2)	Ocasionalme nte usa esse comportamen to comigo (3)	Usa moderadame nte esse comportamen to comigo (4)	Ele(a) usa frequenteme nte esse comportame nto comigo (5)
Ridiculariza -me. (SA_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diz-me que os meus pensamento s ou sentimentos são estúpidos. (SA_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sujeita-me ao “tratamento do silêncio”. (SA_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“Deita-me abaixo” em frente de terceiros. (SA_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Invade a minha privacidade . (SA_5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorda-me os erros ou falhas que cometi no passado. (SA_6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me dá crédito por tarefas que exigem muito esforço. (SA_7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Culpa-me para se livrar a si próprio(a) de embaraços. (SA_8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quebra as promessas. (SA_9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expressa raiva dirigida a mim quando está zangado(a) por outra razão. (SA_10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faz comentários negativos sobre mim a terceiros. (SA_11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É rude comigo. (SA_12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não permite que eu interaja com os meus colegas. (SA_13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diz-me que sou incompeten te. (SA_14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mente-me. (SA_15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fim do bloco: Supervisão Abusiva (adaptado de Tepper, 2000)

Início do bloco: Suporte da equipa (adaptado de West, 1994)

SE Pense na relação com a sua equipa de trabalho, aquela que mantém contacto diariamente.
Utilize a escala de resposta e indique qual das opções se enquadra melhor.

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
As pessoas da minha equipa sentem-se compreendidas e aceites umas pelas outras. (SE_E_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A expressão "estamos todos(as) no mesmo barco" descreve bem a atitude da minha equipa. (SE_E_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As relações harmoniosas são uma constante entre as pessoas da minha equipa. (SE_E_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas da minha equipa nunca se sentem tensas umas com as outras. (SE_E_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa está sempre disponível para apoiar-me no desenvolvimento de novas ideias. (SE_I_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os membros da
minha equipa
apoiam-me na
realização das
minhas tarefas,
de modo a que
eu atinja os
meus objetivos.
(SE_I_2)

Os membros da
minha equipa
fornecem o
apoio necessário
para que
consigamos
fazer o nosso
trabalho nas
melhores
condições.
(SE_I_3)

Na minha equipa
partilhamos a
informação e o
conhecimento
em vez de a
guardarmos só
para nós.
(SE_INF_1)

Na minha equipa
todos os pontos
de vista são
considerados,
mesmo quando
refletem a
opinião da
minoridade.
(SE_A_3)

As pessoas da
minha equipa
partilham
informação entre
si sobre os
assuntos
relacionados
com o trabalho.
(SE_INF_2)

Na minha
equipa, as
pessoas
procuram
partilhar a
informação entre
si. (SE_INF_3)

Os membros da
minha equipa
partilham novas
perspetivas e
ideias.
(SE_A_1)

A minha equipa
avalia
criticamente as
dificuldades de
modo a alcançar
os seus
objetivos.
(SE_A_2)

Fim do bloco: Suporte da equipa (adaptado de West, 1994)

Início do bloco: Dados sóciodemográficos

Q1 Idade

Q2 Sexo:

Masculino (1)

Feminino (2)

Q3 Habilitações:

- Ensino básico (até ao 9.º ano de escolaridade) (1)
 - Ensino secundário (até ao 12.º ano de escolaridade) (2)
 - Ensino superior (3)
-

Q4 Há quanto tempo trabalha na sua organização?

(se trabalha há menos de um ano, utilize uma casa decimal. Por exemplo, 6 meses = 0,5)

Q5 Qual a sua situação perante a sua Organização?

- Trabalhador(a) efetivo(a) (1)
 - Com contrato a termo certo (2)
 - Recibos verdes (3)
 - Estágio (4)
 - Outra situação. Qual? (5) _____
-

Q6 Dimensão da Organização face ao número de trabalhadores (aproximadamente)

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

Q7 Há quanto tempo trabalha com a sua chefia direta?

(se trabalha há menos de um ano, utilize uma casa decimal. Por exemplo, 6 meses = 0,5)

Q8 Exerce algum cargo de chefia?

Sim (1)

Não (2)

Fim do bloco: Dados sócio-demográficos
