

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Influência da Supervisão Abusiva na Adoção de Comportamentos
Contraprodutivos: O Papel Moderador dos Mecanismos de Coping e da Perceção de
Suporte da Equipa**

Bruno Alexandre de Macedo Carvalho

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado

ISCTE-IUL

Outubro, 2020

iscte

CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Departamento de Ciências Sociais e Humanas

**Influência da Supervisão Abusiva na Adoção de Comportamentos
Contraproduativos: O Papel Moderador dos Mecanismos de Coping e da Perceção de
Suporte da Equipa**

Bruno Alexandre de Macedo Carvalho

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado

ISCTE-IUL

Outubro, 2020

Agradecimentos

Para chegar à realização desta dissertação, foi necessário o apoio incansável de várias pessoas, que sem elas não conseguiria ter chegado onde cheguei. Aproveito para agradecer a todos os que me encorajaram, ajudaram e deram uma palavra de força, que me fizeram acreditar que era possível passar por uma pandemia e mesmo assim acabar este desafio a que me havia proposto.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador Doutor Vítor Hugo Silva, que me aceitou como orientando sem saber o que aí viria. As indicações, apoio e feedback que me deu ajudaram-me a compreender melhor o que queria fazer, dado que muitas vezes não sou claro nas minhas ideias.

Agradeço à minha família, à minha mãe e ao meu irmão, que sempre me encorajaram e fizeram acreditar que conseguia. Que sempre confiaram em mim e sempre se orgulharam de mim. Espero ter superado as expectativas.

À minha namorada, que em 6 anos nunca deixou o meu lado, sempre me incentivou e procurou o melhor de mim, que foi sempre o meu ombro amigo e a minha luz ao fundo do túnel.

Ao melhor casal que conheço, que no fim do dia sempre arranjam maneira de me fazer sorrir e de me tranquilizar.

À minha família do ISCTE, em três anos de vida académica não pensei que fosse possível viver tantas aventuras e aprender tanto como vivi e aprendi. Um obrigado também aos meus colegas de mestrado, estávamos todos no mesmo barco e conseguimos todos remar para o mesmo lado.

A todos os que preencheram o meu questionário e que o partilharam, um grande obrigado, sei que era longo, mas valeu a pena e aqui estamos nós.

Também quero agradecer ao próprio ISCTE e a todos os seus integrantes. Foi uma segunda casa para mim, onde me diverti, esforcei, chorei e sorri, porque a vida académica não seria o mesmo noutra instituição.

Por fim, dedico esta conquista ao meu pai, que apesar de não estar entre nós, sei que me está a ver com orgulho.

Resumo

A adoção de comportamentos contraprodutivos penalizam as empresas em milhões de dólares todos os anos e surgem muitas vezes como resposta à percepção de uma supervisão de natureza abusiva. A presente dissertação tem por objetivo analisar o modo como as estratégias de coping adotadas pelos colaboradores e a percepção de suporte por parte da equipa de trabalho podem assumir um efeito catalisador relativamente à adoção de comportamentos contraprodutivos em resultado de uma supervisão de natureza abusiva. Especificamente, a propensão para adotar comportamentos antiéticos tendo como alvo a organização, em resultado da percepção de abusos vindos da chefia, poderá ser atenuada caso os colaboradores adotem estratégias de coping adaptativas e percecionem a existência de suporte fornecido pela equipa. Foi conduzido um estudo correlacional e os resultados são discutidos tendo por base os contributos da Psicologia Social e das Organizações bem como, o impacto destes na compreensão do fenómeno da supervisão abusiva no contexto das relações laborais.

Palavras-chave: Liderança abusiva, comportamentos contraprodutivos, mecanismos de coping, suporte da equipa.

PsyINFO Classification Categories and Codes

3600 Industrial & Organizational Psychology

3660 Organizational Behavior

Abstract

The adoption of counterproductive behaviors penalizes companies by millions of dollars every year and often emerges as an answer to the perception of an abusive supervision. This dissertation aims to analyze how coping strategies adopted by employees and the perception of support by coworkers can have a neutralizing effect on the adoption of counterproductive behaviors as a result of supervision of an abusive nature. Specifically, the tendency to adopt unethical behaviors targeting the organization as a result of the perception of abuses coming from the management may be mitigated if employees adopt adaptive coping strategies and perceive the existence of support provided by coworkers. A correlational study was conducted, and the results are discussed based on the contributions of Social Psychology and Organizations as well as their impact on the understanding of the phenomenon of abusive supervision in the context of labor relations.

Keywords: Abusive leadership, counterproductive behaviors, coping mechanisms, coworker support.

PsyINFO Classification Categories and Codes

3600 Industrial & Organizational Psychology

3660 Organizational Behavior

Índice Geral

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1	5
Supervisão abusiva: antecedentes e consequências	6
Antecedentes e consequências da adoção de comportamentos contraprodutivos	8
O papel moderador dos mecanismos de coping	10
O efeito atenuador da percepção de suporte dos colegas	15
CAPÍTULO 2	19
Procedimento	20
Participantes	20
Instrumentos e medidas	20
CAPÍTULO 3	23
Análise de correlações	24
Teste de hipóteses	25
CAPÍTULO 4	27
Limitações, sugestões futuras e implicações práticas	30
Referências	33
Anexos	39

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de investigação.....	30
---	----

Índice de Quadros

Quadro 4.1 – Tabela de correlações.....	36
--	----

Quadro 4.2 - Tabela de moderações.....	37
---	----

INTRODUÇÃO

Atualmente o mundo organizacional é maioritariamente gerido através de equipas multidisciplinares, que se coordenam e desenvolvem internamente, considerando-se que constituem uma vantagem competitiva no mercado (Day, 2000). Para uma equipa funcionar de forma eficaz, é necessário que exista uma pessoa na equipa que estruture e indique de que forma a informação será utilizada e que gere os recursos humanos e materiais da equipa (Salas et al., 2009). Esta pessoa é considerada o líder da equipa, tendo de ser capaz de selecionar, equipar, treinar e influenciar um ou mais subordinados que possuem características e personalidades diferentes entre si, com o intuito de os levar a atingir os objetivos da organização (Winston, & Patterson, 2006).

Uma liderança eficaz diminui a intenção de saída dos colaboradores (Waldman, et al., 2015), e pode aumentar a satisfação no trabalho, o comprometimento com o trabalho e a ocorrência de comportamentos de cidadania organizacional (Lok, & Crawford, 2004; Rodrigues, & Ferreira, 2015).

Por outro lado, nem sempre é adotado um estilo de liderança positivo. Existe um lado destrutivo da liderança, conhecido por supervisão abusiva. O conceito de supervisão abusiva é definido como a perceção de uma conduta abusiva por parte do líder, que pode incluir gritar, ignorar, humilhar ou ameaçar, não incluindo agressões físicas (Tepper, 2000). Ashforth (1997) utiliza o termo *petty tyranny* para descrever o abuso de poder por parte de supervisores face aos seus subordinados, o qual apresenta semelhanças com a definição de Tepper (2000) dado que os comportamentos abusivos são facilitados tendo em conta a assimetria de poder existente entre chefia e subordinado (Dai, et al., 2018).

A perceção de supervisão de natureza abusiva apresenta várias consequências psicológicas negativas para os subordinados. Por exemplo, este estilo de supervisão é sentido como stressante pelos subordinados, levando-os a perspetivar a saída da organização mais frequentemente, a sentirem menos satisfação no trabalho, menos comprometimento com a organização, a uma diminuição de adoção de comportamentos de cidadania organizacional e mais disrupções no equilíbrio família-trabalho (e.g., Ashforth, 1997; Dai, et al., 2018; Zellars, et al., 2002; Hoobler, & Brass, 2006; Tepper, et al., 2001; Keashly, et al., 1994). Para além das questões de natureza sociais mencionadas, estima-se que estes comportamentos abusivos prejudiquem as organizações em mais de 20 mil milhões de dólares anualmente, o que significa que compreender quais as variáveis que podem diminuir estas relações poderão ajudar a diminuir os custos para as empresas (Tepper, et al., 2006). Seguindo o raciocínio dos custos associados à supervisão abusiva, torna-se importante notar que a adoção de comportamentos

contraprodutivos leva a 20% dos negócios a abrir falência, em conjunto com bilhões de dólares perdidos por ano (Bruursema, 2004; Bowling, & Gruys, 2010).

Comportamentos contraprodutivos são definidos como comportamentos intencionais dos subordinados que desrespeitam normas organizacionais significativas, com vista ao prejuízo da organização ou dos colaboradores (Robinson, & Bennett, 1995; Spector, & Fox, 2002). Estes comportamentos surgem frequentemente direcionados à organização ou aos colaboradores da mesma, existindo um senso de retaliação contra os agentes cujas ações foram percebidas como ameaçadoras (Cohen, 2016).

De acordo com Spector e colegas (2005), os comportamentos contraprodutivos podem ser divididos em abuso direcionado a outros, desvio de produção, sabotagem, roubo e evitamento. Abusos direcionados a outros consistem em ataques verbais ou não verbais aos colegas de trabalho. Desvio de produção é falhar propositadamente prazos ou realizar as tarefas mal propositadamente, enquanto que destruir propriedade da organização é sabotagem. Reconhecido como um grande problema nas organizações, o roubo de material da organização é comum e normalmente associado ao evitamento, que é descrito como ausência, fazer horários que não vão de acordo com as normas da organização, entrar ao trabalho tarde ou sair mais cedo.

Existindo uma relação entre supervisão abusiva e comportamentos contraprodutivos (Tepper, 2000), esta dissertação procura contribuir para a exploração de variáveis que estejam subjacentes a esta relação e o impacto que estas podem ter. Ou seja, o facto de um colaborador perceber o seu supervisor como abusivo fará com que o colaborador tenda a adotar mais comportamentos contraprodutivos, mas é importante compreender os processos subjacentes que levam a estes resultados.

Para a presente dissertação considerou-se os mecanismos que cada pessoa utiliza para lidar com situações stressantes no local de trabalho, dado que os mecanismos de coping adequados levam a uma diminuição do stress sentido (Folkman, & Lazarus, 1985).

Por exemplo, Offermann e Hellmann (1996) apontaram no seu estudo que os supervisores estudados tinham percepções diferentes da fonte de stress dos seus subordinados do que os próprios subordinados. Estas diferenças devem-se à percepção de cada individuo, cada um percebendo cada situação de maneira distinta, o que leva cada individuo a reagir a uma mesma situação de maneiras diferentes (Folkman, & Lazarus, 1985; Lazarus, et al., 1980; Bijttebier, & Vertommen, 1997).

Considerando que a percepção de supervisão abusiva é considerada uma fonte de stress (Nelson & Friedlander, 2001; Boddy, 2014), torna-se evidente que colaboradores que

percecionem comportamentos abusivos por parte do supervisor terão mais necessidade de aplicar estratégias de coping para restaurar o equilíbrio com o ambiente, procurando diminuir os conflitos com o supervisor (Frone, 2000; Bruk-Lee & Spector, 2006).

Os mecanismos de coping são diferentes tanto de situação para situação como de pessoa para pessoa, devido às diferenças individuais de cada um (Lazarus, & Folkman, 1985; Lazarus, et al., 1980). Estes mecanismos de coping podem ser pensamentos - como quando uma pessoa, face a uma situação ameaçadora ou desafiadora, procura informação para uma ação adaptativa ou para regular a resposta emocional à situação, através de evitar pensar na situação ou negar a situação por exemplo – ou ações diretas, que procuram alterar a relação perturbada entre a pessoa e o ambiente, através de intervenções planeadas na situação específica, alterações de comportamento ou tentar alterar o ambiente à sua volta (Lazarus, et al., 1980).

Outra estratégia que os subordinados utilizam para lidar com uma supervisão de natureza abusiva, é procurar o apoio emocional de colegas, que validem e percebam as emoções sentidas pelo subordinado afetado (Susskind, et al., 2007). No entanto, para que esta procura exista, é necessário que o colaborador percecionem a disponibilidade por parte dos seus colegas e a existência de recursos que necessite (Halbesleben, 2006). A perceção de suporte no trabalho pode advir do supervisor ou de colegas de trabalho do colaborador, sendo percecionado através das trocas comuns que existem no dia-a-dia de um trabalhador, mas dada a natureza conceptual da supervisão abusiva, apenas será considerada a perceção de suporte dos colegas.

A presente dissertação encontra-se organizada da seguinte forma: no capítulo 1, são descritas as variáveis em estudo, bem como as relações que são propostas, juntamente com as hipóteses a serem testadas e o modelo de investigação. O capítulo 2 diz respeito aos procedimentos utilizados e ao método de recolha de dados e o capítulo 3 especifica os resultados obtidos da análise da recolha de dados. Por fim, no capítulo 4 encontra-se uma discussão dos resultados, bem como as limitações da investigação, implicações práticas e sugestões para o futuro.

CAPÍTULO 1
Enquadramento Teórico

Supervisão abusiva: antecedentes e consequências

Supervisão abusiva é definida como a percepção de um subordinado sobre a exibição repetida de ações verbais e não verbais de caráter hostil por parte do seu supervisor, excluindo agressões físicas (Tepper, 2000; Mitchell, & Ambrose, 2007). Exemplos de supervisão abusiva incluem humilhar publicamente um subordinado, culpar um subordinado por erros que não cometeu, não falar com o subordinado e ameaçar terminar o vínculo contratual do colaborador com a organização (Tepper, et al., 2001).

A adoção de comportamentos considerados abusivos por parte do supervisor podem ser influenciados pelas próprias vivências passadas do supervisor, repassando os abusos recebidos anteriormente para os subordinados. Um modelo derivado desta perspectiva é o Modelo Cascata (Mawritz, et al., 2012), que defende que os supervisores adotam comportamentos abusivos porque eles próprios foram alvos dos mesmos comportamentos no passado. Não só as vivências, mas também as características individuais dos supervisores e dos colaboradores podem influenciar a percepção de abusos por parte do supervisor. Supervisores que tenham sido prejudicados intencionalmente na sua infância pelas suas famílias são mais propensos a adotar comportamentos percebidos como abusivos (Kiewitz et al., 2012). Supervisores que sintam mais stress tendem a adotar mais comportamentos abusivos dirigidos aos subordinados, enquanto que atividades para diminuir o stress sentido (i.e., exercício) podem ter um impacto na adoção de comportamentos abusivos (Burton, et al., 2012).

A personalidade dos colaboradores também pode condicionar a percepção de abusos por parte do supervisor como notado por Brees, Martinko e Harvey (2016), existindo uma maior percepção de abuso vindo do supervisor quando avaliados por subordinados com baixa autoestima (Kiazad et al., 2010). Neste sentido, uma maior incidência de certos traços de personalidade nos supervisores também pode ter impacto na percepção de comportamentos abusivos, sendo que supervisores com alta incidência de maquiavelismo e psicopatia podem ser percebidos como mais abusivos (Kiazad et al., 2010; Boddy, 2014).

Também alguns fatores contextuais também podem ser preditores da adoção de comportamentos abusivos por parte dos supervisores. Por exemplo, a percepção de justiça procedimental pelo supervisor pode influenciar a adoção de uma liderança de estilo abusivo, existindo mais comportamentos abusivos por parte do supervisor quando este percebe injustiças procedimentais, como descartarem as suas opiniões, ser desrespeitado ou retirarem decisões do seu raio de ação; injustiças distributivas, como o supervisor perceber que os seus contributos são maiores do que os resultados que obtém deles em comparação com outros

colegas; e injustiças interacionais, onde os supervisores sentem que não são tratados de forma justa quando os procedimentos são implementados em comparação aos seus colegas (Tepper, et al., 2006; Rafferty, et al., 2010).

Harris, Harvey e Kacmar (2011) conduziram um estudo onde exploraram o modo como os conflitos com os subordinados levariam os supervisores a adotar comportamentos mais abusivos. Observaram que as relações mais conflituosas que os supervisores tinham com subordinados levavam os supervisores a serem mais abusivos com subordinados com quem mantinham uma fraca qualidade da relação líder-membro. Neste sentido, os comportamentos de abuso parecem dever-se à necessidade de proteger as relações com qualidade dos efeitos detrimentais dos comportamentos de abuso. Tepper, Duffy e Shaw (2001) exploraram a relação entre supervisão abusiva e resistência, com a moderação do tipo de resposta dos subordinados, que poderia ser resistência disfuncional (definida como comportamentos contraprodutivos) e resistência construtiva (definida como o desejo de resolver os conflitos através de negociação) e de dois traços de personalidade incluídos nos *Big Five* – agradabilidade e consciência– que seriam os traços de personalidade associados aos dois tipos de resposta, concluindo que os subordinados que percecionavam o seu supervisor como abusivo, adotavam mais resistência do que os subordinados que não tinham esta perceção, tendencialmente mais de forma disfuncional (Tepper, et al., 2001).

Este tipo de supervisão cria uma sensação de falta de controlo, dado que o supervisor detém mais poder hierárquico na organização do que o subordinado. Esta diferença de poder, quando utilizada abusivamente pelo supervisor, está associada a um aumento da intenção de saída e a uma diminuição de comportamentos de cidadania organizacional (Dai, et al., 2018; Zellars, et al., 2002).

Um dos stressores percebidos podem ser comportamentos por parte do supervisor que o colaborador percecione como abusivos, dado que este estilo de supervisão leva a que os colaboradores sintam mais stress (Offermann, & Hellmann, 1996), estando negativamente associado à satisfação no trabalho e aos compromissos afetivo e normativo, enquanto está positivamente associado a autoavaliações de exaustão emocional, depressão, conflito no equilíbrio família-trabalho e ansiedade (Tepper, 2000; Restubog, et al., 2011). Quando um subordinado perceciona que a organização não satisfaz as suas expectativas, também perceciona uma maior incidência de supervisão abusiva, devido à quebra do contrato psicológico, o que por sua vez pode levar a que o colaborador adote comportamentos abusivos em casa (como andar mais irritado ou impaciente devido aos acontecimentos no trabalho) prejudicando a sua família (Hoobler, & Brass, 2006).

Offermann e Hellmann (1996) separaram o stress no trabalho em stress percebido por parte dos supervisores e stress real sentido pelos subordinados, demonstrando que a percepção de stress por parte dos subordinados e supervisores não diferia entre si, com 43,6% dos respondentes a concordarem entre percepção de stress e stress real, nomeadamente quando os supervisores adotavam comportamentos de ajuda (diminuição de stress) e aplicação de pressão (aumento de stress). No entanto, os supervisores não reconheciam a delegação de tarefas e a limitação na participação como uma fonte de stress, enquanto que os subordinados identificavam uma alta delegação de tarefas e uma alta participação como um fator menos stressante. Supervisores que apresentem uma alta incidência de comportamentos de controlo podem não identificar esses comportamentos como fonte de stress nos seus subordinados, enquanto que supervisores que delegam tarefas e incentivam a participação dos subordinados podem não identificar a diminuição do stress sentido pelos subordinados (Offermann & Hellmann, 1996). Os autores sugerem ainda que para diminuir o stress sentido pelos subordinados é necessário intervir junto dos supervisores, de forma a alterar as fontes de stress, e que os supervisores criem relações de confiança com os seus subordinados, demonstrem interesse na evolução do subordinado, criem contextos promotores do sentimento de pertença à equipa e sejam acessíveis.

Será então necessário, compreender que fatores poderão contribuir para atenuar o efeito entre supervisão abusiva e comportamentos desviantes, de forma a que supervisores tóxicos prejudiquem menos as organizações através de perdas de produtividade, baixas e turnover (Offermann, & Hellmann, 1996; Dai, et al., 2018; Tepper, 2000; Tepper, & Duffy, 2002).

Antecedentes e consequências da adoção de comportamentos contraprodutivos

Comportamentos contraprodutivos são definidos como atos intencionais por parte de colaboradores com vista ao prejuízo para a organização ou outros colaboradores (Spector, & Fox, 2002). A definição de Robinson e Bennett (1995), apesar de mais antiga, aponta para o mesmo, defendendo que comportamentos contraprodutivos são comportamentos voluntários que violam normas organizacionais significativas ameaçando o bem-estar de uma organização, dos membros ou de ambos. Já Bruk-Lee e Spector (2006), definem comportamentos contraprodutivos como comportamentos detrimenais que afetam a produtividade de uma organização e a performance dos colegas.

Este tema torna-se cada vez mais importante ser estudado, dado que para além dos custos associados aos comportamentos contraprodutivos, estes também prejudicam a imagem e os

recursos humanos existentes na organização (Bruursema, 2004; Khokhar, & Rehman, 2017). Por exemplo, segundo a Câmara do Comércio dos Estados Unidos da América, até 2002 foram perdidos 50 bilhões de dólares por ano, juntamente com 20% dos negócios a abrirem falência devido a comportamentos contraprodutivos (Bruursema, 2004; Bowling, & Gruys, 2010).

Cohen (2016) distingue comportamentos contraprodutivos como sendo dirigidos à organização (CWB-O) ou dirigidos aos membros da organização (CWB-P). Comportamentos dirigidos à organização incluem destruir propriedade da empresa de forma propositada, fazer o trabalho de forma errada propositadamente e fazer pausas que não foram autorizadas, enquanto que gritar, insultar ou agredir outros são exemplos de comportamentos dirigidos aos membros da organização. Frone (2000) contribuiu para esta categorização, realizando um estudo onde concluiu que o conflito com supervisores levaria à adoção de comportamentos contraprodutivos organizacionais enquanto que o conflito com os colegas levaria a comportamentos contraprodutivos interpessoais. Também Fox e Spector (1999) apresentaram um modelo de comportamentos contraprodutivos. Neste caso, os stressores percebidos - ameaças ao bem-estar (Spector, 1998) - induzem sentimentos negativos, sentimentos estes que levam a comportamentos contraprodutivos e integram este conceito no stress no trabalho (Bruursema, 2004; Spector, & Fox, 2005).

Bruck-Lee e Spector (2006) contribuíram para ambas as perspetivas comparando as diferentes fontes de stress para tentar compreender de que maneira estas influenciam a adoção de comportamentos contraprodutivos. Através de um modelo centrado nas emoções, concluíram que os conflitos criavam emoções negativas nos colaboradores, levando-os a retaliar contra o agente que os fez sentir as emoções negativas através de comportamentos contraprodutivos. Se a fonte de stress era o supervisor os comportamentos contraprodutivos seriam dirigidos à organização e dirigidos às relações interpessoais quando a fonte de stress eram os colegas de trabalho.

Boddy (2014) encontrou uma relação positiva entre psicopatas corporativos e a adoção de comportamentos contraprodutivos por parte dos seus colaboradores, considerando que o bullying realizado pelos psicopatas teria um elevado impacto no bem-estar emocional dos colaboradores, que por sua vez os levaria a adotar comportamentos contraprodutivos. Dado que os psicopatas corporativos foram identificados como possíveis causas de comportamentos tóxicos nas organizações (Boddy, 2014), poderá considerar-se a existência de uma relação entre supervisão abusiva e a psicopatia corporativa.

Bruursema (2004) aponta que para reduzir a ocorrência de comportamentos contraprodutivos, as organizações devem apostar num bom ambiente de trabalho, juntamente

com monitorização e apoio emocional aos colaboradores. Estas medidas traduzem-se em uma tentativa de redução de stress nos colaboradores, dado que os colaboradores procuram apoio no trabalho após momentos de stress mais acentuados (Nelson, & Friedlander, 2001).

H1: As pessoas que percecionam maiores níveis de supervisão abusiva tendem a reportar uma maior adoção de comportamentos contraprodutivos;

O papel moderador dos mecanismos de coping

Stress implica uma relação perturbada entre uma pessoa e o ambiente, relação esta que os mecanismos de coping tentam corrigir (Folkman, & Lazarus, 1985). Esta relação perturbada pode ser devida a uma perceção de ameaça ou de desafio por parte da pessoa e os mecanismos de coping ajudam a pessoa a regular as emoções negativas que dela advêm (Folkman, & Lazarus, 1985; Lazarus, et al., 1980). É reconhecido que existem diferenças individuais nas reações e resultados do stress, podendo uma pessoa ficar angustiada ou ansiosa e outra prevalecer em situações percecionadas como ameaçadoras (Bijttebier, & Vertommen, 1997).

Em 1980, Folkman e Lazarus desenvolveram um questionário sobre coping chamado “Ways of Coping” onde avaliaram, através de 68 questões, vários mecanismos de coping como evitamento, isolamento, supressão, procura de informação, encobrimento, inibição da ação, ação direta e pensamento mágico. Estas estratégias de coping foram categorizadas em duas dimensões, focado na resolução de problemas e focado nas emoções. A resolução de problemas inclui perguntas que incitem esforços de resolução mental de problemas ou estratégias comportamentais para alterar a fonte do problema (por exemplo, “Fiz um plano de ação e segui-o”, ou “Lutei pelo que quis”). A categoria focada nas emoções inclui perguntas que descrevem esforços cognitivos e comportamentais direcionados a reduzir stress emocional (por exemplo, “Tentei ver o lado positivo” ou “Tentei esquecer a situação”).

Folkman e Lazarus (1985) consideraram que para se perceber como é que as pessoas conseguem gerir eventos e condições stressantes seria importante compreender as mudanças que existem nas emoções sentidas durante estes eventos. Para isto, os autores propõem uma teoria de stress e coping em que o stress é definido como a relação entre a pessoa e o ambiente, relação esta que tem de representar alguma importância para o bem-estar da pessoa levando a um esgotamento ou excesso dos recursos que a pessoa tem. A avaliação cognitiva de uma situação inclui um processo primário e um processo secundário. No processo primário, a pessoa julga a situação como irrelevante, positiva-benigna ou stressante. Uma avaliação irrelevante de

um evento acontece quando a pessoa não tem nenhuma expectativa do seu resultado; uma avaliação positiva-benigna surge quando a pessoa apenas considera um resultado positivo como importante e existe uma avaliação de um evento como stressante quando o evento é categorizado como ameaçador (em que a pessoa nota o potencial de perda/prejuízo), desafiador (quando existe o potencial de ganho, melhoria ou crescimento) ou já existiu dano/prejuízo (quando uma relação social, autoestima ou saúde já foi prejudicada). No segundo processo de avaliação, a pessoa avalia que recursos e opções de coping pode adotar.

Estes dois processos de avaliação são interdependentes, pois se os recursos de coping existentes são adequados para lidar com uma ameaça, então o grau de ameaça existente diminui. Por outro lado, um evento que não parece ameaçador pode tornar-se se os recursos de coping se demonstrarem inadequados (Folkman, & Lazarus, 1985; Carver, et al., 1989).

A essência do stress, dos mecanismos de coping e da adaptação é a mudança, portanto as emoções sentidas num encontro stressante devem ser interpretadas como um fluxo, pois uma pessoa pode sentir ansiedade no início, depois raiva, culpa e, por fim, felicidade (Folkman, & Lazarus, 1985). Isto significa que a reação emocional que cada pessoa tem a um mesmo evento stressante pode ser diferente conduzindo à adoção de mecanismos de coping distintos. Por exemplo, uma pessoa pode em primeiro lugar tentar adotar estratégias de evitamento ou de negação para afastar a significância do evento e posteriormente procurar suporte emocional de um colega (Folkman, & Lazarus, 1985).

Existem várias estratégias de coping, sendo que cada pessoa utiliza os recursos que possui para diminuir o stress sentido. Deste modo, é sugerido que a adoção de comportamentos contraprodutivos possa funcionar como uma estratégia de coping, dado que alguns comportamentos possam ser destrutivos a nível organizacional, mas serem benéficos a nível individual (Penney, & Hunter, 2010). Por exemplo, o facto de um colaborador demorar mais tempo numa pausa ou fazer pausas quando não deveria pode demonstrar um esforço por parte do colaborador em não estar exposto a mais situações stressantes, tentando diminuir o stress sentido no momento, enquanto que trabalhar devagar poderá indicar um esforço para recuperar o senso de controlo, dado que os indivíduos podem procurar controlar as situações através de atos destrutivos ou vingativos como último recurso para não se sentirem desamparados ou impotentes (Penney, & Hunter, 2010; Allen, & Greenberger, 1980).

Shoss, Jundt, Kobler e Reynolds (2016) argumentam que alguns indivíduos são mais predispostos a ver comportamentos contraprodutivos como mecanismos de coping efetivos, não descurando as características situacionais. O estudo de Shoss, Hunter e Penney (2016) sugere que indivíduos que demonstrem uma incidência baixa dos traços de personalidade

agradabilidade e consciência e uma baixa estabilidade emocional tendem a adotar mais comportamentos contraproduativos, argumentando que as pessoas com estes traços de personalidade tendem também a adotar mecanismos de coping caracterizados pela desvinculação ou evitamento.

Carver, Scheier e Weintraub (1989) desenvolveram um questionário sobre mecanismos de coping para compreender as maneiras diferentes que as pessoas utilizam para lidar com o stress. Os autores dividem as estratégias de coping em três tipos: coping focado na resolução de problemas que inclui coping ativo, planeamento, supressão de atividades competitivas, coping através de restrições e procura de apoio material social; coping focado em emoções que inclui procura de suporte emocional social, reinterpretação positiva, aceitação, negação ou religião; e um terceiro grupo, que defendem ser um pouco menos útil, que inclui desabafo de emoções e desvinculação mental e comportamental. O instrumento de recolha de dados utilizado no presente trabalho analisa estratégias de coping focadas em resolução de problemas, como a ingraciação e a comunicação direta, estratégias focadas nas emoções, como evitamento de contacto e a procura de apoio dos colegas e reenquadramento (Yagil, et al., 2011).

Estratégias de coping focadas em resolução de problemas procuram criar uma atitude mais positiva no supervisor (ingraciação) ou demonstrar que o comportamento dirigido ao individuo não é adequado (comunicação direta), enquanto que estratégias focadas em emoções tentam diminuir o stress psicológico sentido pelo individuo, quer por evitar ter contacto com a fonte de stress (supervisor), quer pela procura de apoio noutros indivíduos que apresentem disponibilidade emocional para ele. Por outro lado, os indivíduos podem procurar proceder a um reenquadramento da situação, isto é, encetar uma mudança de perspectiva ou ter pensamentos asseguradores, o que significa a diminuição da perceção de ameaça (Yagil, et al., 2011; Carver, et al., 1989).

Ingraciação é definida como táticas utilizadas pelos colaboradores para beneficiarem pessoalmente no local de trabalho, através de troca de favores ou lisonjamento, que pode melhorar a qualidade das relações entre líderes e subordinados, a solidariedade entre colegas e o trabalho de equipa, reduzindo os níveis de stress (Eastman, 1994; Strutton, & Pelton, 1998) A ingraciação pode ser traduzida numa procura de senso de controlo sobre outros, o que se torna mais importante num contexto de supervisão abusiva, pois o contexto destrutivo e tóxico da supervisão abusiva pode criar sentimentos de desespero, levando o subordinado a adotar estas táticas para recuperar os seus sentidos de liberdade e controlo (Harvey, et al., 2007). Ao utilizar estas táticas, o colaborador pode acabar por receber mais apoio por parte dos colegas,

através da criação de relações sociais mais próximas (Harvey, et al., 2007; Thompson, & Prottas, 2006).

Harvey, Stoner, Hochwarter e Kacmar (2007) apontam que os indivíduos com um grau mais baixo de afeto positivo que não utilizam táticas de ingratação experienciam mais tensão no trabalho e intenção de turnover do que os outros indivíduos. Ou seja, indivíduos que utilizavam frequentemente estratégias de ingratação e que apresentavam um grau elevado de afeto positivo não eram afetados negativamente por um contexto de supervisão abusiva, enquanto que indivíduos que apresentavam níveis de afeto positivo baixos ou elevados, mas que não utilizavam estratégias de ingratação, apresentavam níveis maiores de exaustão emocional.

As estratégias de ingratação são usadas pelos colaboradores para beneficiarem no local de trabalho, mas a efetividade das estratégias de ingratação podem depender do nível de habilidade política do supervisor e do colaborador (Wu, et al., 2013). Os autores basearam-se na habilidade política para compreender de que maneira estratégias de ingratação são eficazes na perspectiva de crescimento do colaborador, teorizando que estratégias de ingratação eficazes levariam a uma melhor percepção da reputação pessoal do colaborador e que conduziriam a promoções no local de trabalho, concluindo que existia uma maior efetividade quando o supervisor possuía uma baixa habilidade política.

A comunicação direta diz respeito a uma clara exposição das condições de uma relação e de situações injustas que possam ter ocorrido e tem como objetivo a manutenção positiva da relação, para obter os benefícios que uma relação social oferece e para tentar manter a sua estabilidade (Ayles, 1983; Waldron, 1991). Este tipo de comunicação envolve expor as expectativas que o indivíduo tem da relação, tentando exaltar os problemas percebidos para que sejam resolvidos no momento, levando a uma redução imediata do stress e a uma resposta mais adaptativa às ameaças (Waldron, 1991; Yagil, et al., 2011). No entanto, a comunicação direta é uma estratégia de coping pouco utilizada, devido à maior exigência de recursos pessoais como a coragem e determinação do que a ingratação (Tepper et al., 2001; Yagil, et al., 2011). Apesar da exigência de mais recursos pessoais, não existe diferença na utilização entre relações, sejam estas de trabalho ou amizade, mas apenas quando existe uma percepção de deterioramento ou progressão da relação (Shea, & Pearson, 1986; Waldron, 1991; Ayles, 1983).

Evitamento de contacto é definido como comportamentos dirigidos a desviar o foco de uma dada situação ou pessoa, procurando apoio de colegas ou focando-se noutras tarefas não relacionadas (Endler, & Parker, 1990), sendo mais utilizado principalmente pelo sexo feminino (Endler, & Parker, 1994). Esta estratégia está ligada a maiores sentimentos de ansiedade

(Endler, & Parker, 1994), maiores problemas em relações com supervisores (Tepper, 2007) e a mais abusos por parte de um supervisor abusivo, demonstrando ser uma tática que mais prejudica o colaborador (Yagil, et al., 2011). Esta estratégia é utilizada pelos colaboradores como maneira de se desligarem do supervisor o máximo possível, evitando encontrar ou falar com o supervisor (Yagil, et al., 2011). No entanto, utilizar estratégias de evitamento poderá ser detrimental para a pessoa, estando este tipo de estratégias associadas a distúrbios de personalidade paranoide, esquizóide, esquizotípica, borderline, histriónica, narcísica, esquiva, dependente, compulsiva, depressiva e passivo-agressiva, mas não estando claro se serão uma causa ou consequência (Bijjebier, & Vertommen, 1999).

A procura de apoio é uma estratégia de coping que consiste em explorar as pessoas mais próximas para obter apoio para lidar com uma situação que seja considerada ameaçadora, quer seja falar com os colegas de trabalho sobre ocorrências abusivas de uma chefia abusiva e as emoções consequentes, como a procura de grupos de apoio específicos para lidar com um transtorno alimentar (Yagil, et al., 2011; Akey, et al., 2012). A literatura aponta que este tipo de estratégia é mais comum em mulheres, sendo que numa fase adolescente é mais comum em raparigas, juntamente com estratégias de evitamento, mas está mais correlacionada com a saúde psicossocial dos rapazes (Piko, 2001; Bijjebier, & Vertommen, 1999;).

Este tipo de estratégia pode ser focada em emoções ou ser mais orientada para ação, dependendo do tipo de apoio que o indivíduo procura e dependendo da dimensão da estratégia de coping em que se insere, poderá resultar em comportamentos ou resultados benéficos ou prejudiciais. A intenção com que as pessoas procuram apoio social é variado e, por sua vez, define qual das estratégias empregar (Finkelstein, et al., 2009). Stetz (2006) encontrou uma relação positiva entre a procura de apoio, satisfação no trabalho e perceção de autoeficácia em polícias militares, argumentando que indivíduos que tenham uma perceção de autoeficácia elevada são mais predispostos a ver como positivo qualquer suporte social que recebam. Reed (2020) aponta no mesmo sentido, defendendo que a procura de apoio e reenquadramento estavam associados a um menor stress parental.

Reenquadramento é uma estratégia de coping em que uma pessoa se apercebe dos seus pensamentos, avalia o conteúdo dos pensamentos e desfaz perceções negativas ao questionar a sua validade (Hughes, et al., 2011). Ao aperceber-se dos seus pensamentos, a pessoa está a falar consigo própria, o que ajuda a mudar perspetivas e a pensar em soluções diferentes, como se fosse outra pessoa a comunicar (Hughes, et al., 2011; Morin, 1995). Um individuo utiliza esta estratégia para diminuir a ameaça sentida pela situação, pensando no problema de maneiras diferentes (Andreotti, et al., 2013).

Kelly e colegas (2008) encontraram uma relação negativa entre reenquadramento positivo e níveis de ansiedade e depressão nas mulheres. Stoeber e Janssen (2011) estudaram alunos universitários e encontraram uma relação entre reenquadramento positivo e satisfação no final do dia. Reed (2020) estudou que estratégias de coping eram empregues pelas mães de crianças com distúrbio do espectro do autismo, concluindo que o reenquadramento e a procura de apoio reduziam o stress parental.

Esta estratégia de coping também está relacionada com a estabilidade emocional dos indivíduos (Doblhofer, et al., 2019) e com a perceção dos problemas, podendo ajudar ou prejudicar o indivíduo dependendo da perceção que o indivíduo tiver de uma situação problemática (Schott, et al., 2015). Assim, esta estratégia de coping pode estar associada ao afeto positivo, afeto negativo, ansiedade e depressão (Andreotti, 2013).

H2: A relação entre a perceção de supervisão abusiva e a adoção de comportamentos contraproduativos é moderada pelos mecanismos de coping

O efeito atenuador da perceção de suporte dos colegas

Atualmente existem vários grupos sociais aos quais pertencemos, um deles sendo as equipas de trabalho. As equipas de trabalho são grupos de pessoas dentro de organizações que trabalham em conjunto para atingir os objetivos organizacionais, sendo consideradas um dos pilares das organizações (West, 1994). Salas et al. (2009) apontam 5 dimensões de uma equipa: liderança, que inclui a estruturação da informação, o uso da informação, gerir os recursos e os membros da equipa; adaptabilidade, sendo a capacidade da equipa de adaptar os seus processos em resposta às exigências do ambiente e da tarefa; revisão da performance da equipa; comportamentos de apoio, em que os membros da equipa se apoiam quando existe trabalho em demasia; e orientação para a equipa, referindo-se à capacidade de manter o trabalho em equipa sob pressão. Para que estes componentes sejam efetivos, é necessário existirem modelos partilhados de estruturas e do trabalho, incluindo processos que são partilhados entre a equipa; comunicação e confirmação da comunicação e uma confiança mútua entre os membros, para que cada membro possa ter a certeza de que os colegas fazem o que dizem fazer. (Salas, et. al, 2009).

A supervisão abusiva mina estes componentes, diminuindo os comportamentos de cidadania organizacional, trabalho em equipa e perspectiva de desenvolvimento (Hmieleski, & Ensley, 2007). Para uma equipa ter sucesso é necessário que para além de ser um grupo

orientado para tarefas, também seja socialmente coeso (West, 1994) e para continuar a concluir tarefas com sucesso, os membros procuram suporte nos outros membros da equipa.

O suporte percebido no trabalho é a percepção de suporte dos colaboradores face aos colegas ou supervisores, suporte este que é percebido através da oferta de ajuda relacionada com o trabalho e através da preocupação dos seus colegas com o seu bem-estar (Susskind, et al., 2007; Neves, 2014). Este suporte pode ser instrumental, emocional, informacional ou avaliativo, sendo o apoio instrumental classificado como suporte de materiais para a realização do trabalho, o apoio emocional definido como preocupação com o bem-estar e sentimentos do colaborador, o suporte avaliativo como a troca de opiniões entre colegas para ajudar a dar perspetivas diferentes às diferentes situações e o suporte informacional como a partilha de informações entre colegas para o correto desempenho das tarefas (Susskind, et al., 2007; Drach-Zahavy, & Somech, 2001). Para existir esta percepção de suporte, é necessário que exista um suporte inicial para que um colaborador veja outro como disponível e com recursos que o podem ajudar e esta percepção aumenta através do tempo ao perceber-se um padrão de apoio e disponibilidade (Halbesleben, 2006).

Ducharme, Knudsen e Roman (2007) estudaram a relação da percepção de suporte da equipa em conselheiros de abusos de substâncias, concluindo que a percepção de suporte da equipa estava inversamente associada à exaustão emocional e à intenção de saída. Gillen, Baltz, Gassel, Kirsch e Vaccaro (2001) encontraram evidências de que os colaboradores que percebem um maior suporte da equipa, quer seja do supervisor, quer seja por parte dos colegas de equipa, também percebem o seu local de trabalho como mais seguro. Já Liaw, Chi e Chuang (2010) hipotetizaram que a percepção de suporte da equipa iria mediar a relação entre liderança transformacional e a orientação para o cliente dos colaboradores, concluindo que existe uma relação significativa entre a percepção de suporte do supervisor e a orientação para o cliente, mas não da percepção de apoio dos colegas, argumentando que a troca de recursos na relação entre colegas é mais imediata e pessoal, enquanto que com o supervisor essa troca traduz-se na satisfação dos clientes.

A percepção de suporte da equipa, para além de tornar uma equipa mais coesa e robusta (West, 1994), também ajuda a diminuir o stress psicológico sentido pelos colaboradores relativamente às injustiças distributiva e procedimental no local de trabalho (Rousseau, et al., 2009). Dependendo do tipo de suporte percebido, podem existir diferenças nas relações. Por exemplo, a percepção de suporte emocional está negativamente associada à intenção de turnover e burnout, estando positivamente associada à satisfação no trabalho, performance, criatividade e à diminuição da carga emocional do trabalho (Tews, et al., 2013; Zellar, & Perrewé, 2001;

Cortese, et al., 2010; Nelson, & Quick, 1991; Madjar, 2008). O apoio instrumental está também positivamente relacionado com a satisfação no trabalho e com o conflito trabalho-casa, quando este apoio é procurado (Colbert, et al., 2016; Ryan, et al., 2013; Deelstra, et al., 2003). O apoio informacional está positivamente relacionado com criatividade, se este apoio for recebido pela equipa direta ou por fontes não ligadas ao trabalho, com burnout, quando a perceção de eficácia própria é mais baixa, e pode ajudar a diminuir o sentimento de raiva de um cliente após um serviço falhado, por exemplo através de explicações ao cliente (Madjar, 2008; VanYperen, 1998; Gelbrich, 2010; Ducharme, et al., 2007). O suporte avaliativo pode ser necessário para que uma equipa cumpra alguns objetivos, caso existam conflitos dentro da equipa (Drach-Zahavy, & Somech, 2001).

Qualquer trabalho é stressante, dado que todos os trabalhos têm tarefas e responsabilidades e a perceção de suporte dos colegas tem um efeito atenuador no stress sentido pelos colaboradores (Beehr, et al., 2000). Neste sentido, será lógico que a perceção de suporte dos colegas poderá servir como atenuadora na adoção de comportamentos desviantes, dado que a supervisão abusiva é considerada uma fonte de stress (Nelson, & Friedlander, 2001; Boddy, 2014)

H3: A relação entre a perceção de supervisão abusiva e a adoção de comportamentos contraprodutivos é moderada pela perceção de suporte da equipa.

A Figura 1 apresenta o modelo de investigação proposto para esta dissertação, decorrente das hipóteses formuladas. O modelo representa duas moderações independentes. Este modelo teórico prevê-se capaz de trazer um novo insight na relação entre liderança abusiva e os comportamentos contraprodutivos, prevendo-se que os mecanismos de coping individual e que o suporte percebido dos colegas tenham um efeito moderador na relação entre liderança abusiva e comportamentos contraprodutivos

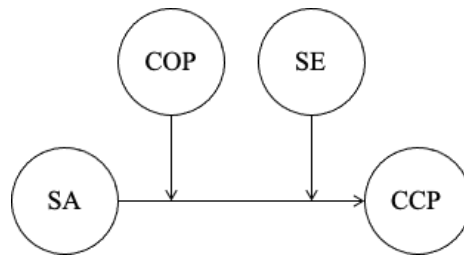


Figura 1 – *Modelo de Investigação proposto*

Nota. SA = Supervisão abusiva; COP = Estratégias de coping; SE = Suporte dos colegas; CCP = Comportamentos contraprodutivos.

CAPÍTULO 2

Método

Procedimento

A partir do desenvolvimento de um questionário online assente na plataforma Qualtrics, procedeu-se à recolha de dados utilizando os recursos das redes sociais (e.g., LinkedIn, Facebook, etc.). O questionário continha uma breve descrição da investigação, bem como a política de confidencialidade e instruções básicas para o seu preenchimento. Tanto a introdução como o questionário podem ser encontrados nos anexos A e B respetivamente.

Participantes

A amostra, de conveniência e não probabilística, é composta por 107 participantes com uma média de idades de 32,08 anos ($DP = 10.8$). 55.4% dos participantes são do sexo feminino e a maioria tem habilitações ao nível superior (85.3%).

Em relação ao tipo de vínculo que os participantes têm com a sua organização, 57.8% refere ter um contrato sem termo, 25.5% são trabalhadores com contrato a termo certo e os restantes 16.6% encontram-se com outras situações de trabalho como estágios ou recibos verdes. 37.3% dos participantes trabalham em empresas de grandes dimensões (mais de 250 colaboradores), enquanto que 31.4% trabalham em organizações médias (51 a 250 colaboradores), 20.6% em organizações pequenas (10 a 50 colaboradores) e 10.8% em organizações micro (até 9 colaboradores) e a maioria dos participantes não desempenha cargos de chefia (62.4%). Os participantes trabalhavam em média há 3 anos com a sua chefia direta ($DP = 4.3$).

Instrumentos e medidas

O questionário era composto por medidas de liderança abusiva, comportamentos contraproduativos, perceção de suporte de equipa e de estratégias de coping face a liderança abusiva, sendo complementado por questões sociodemográficas como a idade, habilitações escolares, sexo, dimensão da organização, há quanto tempo trabalha na organização, há quanto tempo trabalha com a sua chefia direta, qual a situação do respondente em relação à organização e se exerce algum cargo de chefia dentro da organização.

Supervisão abusiva. Escala de supervisão abusiva de Tepper (2000), que contém 15 perguntas relacionadas com a chefia do colaborador, por exemplo: “A minha chefia “deita-me abaixo” em frente de terceiros.” ou “A minha chefia ridiculariza-me.”. As respostas foram recolhidas através de uma escala do tipo Likert de 5 pontos, que variava entre “Não me recordo dele(a)

usar esse comportamento comigo” e “Ele(a) usa frequentemente esse comportamento comigo” ($\alpha = .947$).

Comportamentos contraprodutivos. Escala de comportamentos contraprodutivos no trabalho, adaptado de Skarlicki e Folger (1997) e Bennett & Robinson (2000), com itens adaptados de Freire, Ribeiro, Gomes e Rego (2011), com 19 perguntas relacionadas com comportamentos que o colaborador adota direcionados à organização ou aos membros da mesma. Por exemplo: “Faltar por doença quando não está doente” ou “Levar material para casa sem permissão” são questões que medem a dimensão direcionada à organização, enquanto que “Fazer troça de um colega de trabalho” e “Dizer algo que magoa os sentimentos de um colega de trabalho” são questões que medem a dimensão direcionada aos membros da organização. As respostas foram dadas em escalas do tipo Likert que variavam entre 1 e 7, sendo que 1 correspondia a “Nunca” e 7 correspondia a “Todos os dias” ($\alpha = .895$). A diferença do foco dos comportamentos contraprodutivos (organizacional ou interpessoal) não foi tida em conta nos resultados, operacionalizando-se esta variável como unidimensional.

Perceção de suporte dos colegas. Escala de perceção de suporte de West (1994) com 13 perguntas relacionadas com a perceção de suporte que o colaborador tem dos seus colegas. As 13 perguntas são divididas em quatro dimensões: suporte emocional, instrumental, informacional e de avaliação. A dimensão de suporte emocional foi avaliada através de itens como “As pessoas da minha equipa sentem-se compreendidas e aceites umas pelas outras.” e “A expressão “estamos todos(as) no mesmo barco” descreve bem a atitude da minha equipa.” A dimensão de suporte instrumental foi obtida através de itens como “Os membros da minha equipa apoiam-me na realização das minhas tarefas, de modo a que eu atinja os meus objetivos” e “Os membros da minha equipa fornecem o apoio necessário para que consigamos fazer o nosso trabalho nas melhores condições.”; A dimensão de suporte informacional era constituída por itens como “Na minha equipa partilhamos a informação e o conhecimento em vez de a guardarmos só para nós.” e “As pessoas da minha equipa partilham informação entre si sobre os assuntos relacionados com o trabalho.”; Por fim, a dimensão de suporte avaliativo foi medida através de itens como “Os membros da minha equipa partilham novas perspetivas e ideias.” e “A minha equipa avalia criticamente as dificuldades de modo a alcançar os seus objetivos.”; Todas as respostas foram recolhidas através de uma escala do tipo Likert de 5 pontos, que variava entre “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente” ($\alpha = .961$). Para a presente dissertação, considerou-se a utilização desta medida como unidimensional, não fazendo diferença entre os tipos de apoio percecionados e a sua relação com o modelo.

Estratégias de coping. Escala de Estratégias de Coping face a Liderança Abusiva de Yagil et al. (2011) com 25 perguntas, relacionadas com as estratégias de coping que o colaborador utiliza no local de trabalho para lidar com os vários stressores existentes num contexto de liderança abusiva. Esta escala avalia estratégias de coping focadas na resolução de problemas (ingratação e comunicação direta) e em emoções (evitamento de contacto, procura de apoio dos colegas e reenquadramento). A ingratação foi avaliada através de itens como “Aproveito cada oportunidade para ser simpático para a minha chefia direta para que ele/ela pense que eu sou um bom amigo.” e “Eu apoio a minha chefia direta em assuntos que sejam importantes para ele/ela, para que ele/ela veja que estou do seu lado.”. A comunicação direta foi avaliada por “Quando falo com a minha chefia direta peço-lhe claramente para mudar/alterar a sua atitude.” e “Eu digo à minha chefia direta de forma clara que não me deve tratar assim.”. O evitamento de contacto através de “Eu tento encontrar a minha chefia direta o mínimo de vezes possível.” e “Nas reuniões, eu tento sentar-me o mais longe possível da minha chefia direta.”. A procura de apoio dos colegas por itens como “Eu explico aos outros como é que o comportamento da minha chefia me magoa os sentimentos.” e “Eu falo com outras pessoas sobre o quanto os comportamentos da minha chefia direta me chateiam.”. E por fim o reenquadramento foi medido através de itens como “Eu digo a mim próprio que tenho uma posição razoável, portanto não tenho de levar a minha chefia direta a sério.” e “Eu convenço-me que faço o meu trabalho bem, portanto a minha chefia direta não me pode prejudicar.”. As respostas foram recolhidas através de uma escala de Likert de 5 pontos, que variava entre “Nunca” e “Sempre” ($\alpha = .929$). Considerando que os mecanismos de coping adequados a cada situação dependem de traços individuais, na presente dissertação considerou-se o construto como unidimensional.

CAPÍTULO 3

Resultados

Para se proceder ao processamento e análise dos dados recorreu-se ao software *IBM SPSS Statistics 25*.

Análise de correlações

No Quadro 4.1 pode-se observar as médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo, através das correlações de Spearman.

Quadro 4.1 - Medidas descritivas das variáveis em estudo.

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Comportamentos Contraprodutivos	1.73	0.71	($\alpha=.895$)										
2. Supervisão Abusiva	1.65	0.82	,504**	($\alpha=.947$)									
3. Estratégias de Coping	1.92	0.59	,441**	,638**	($\alpha=.929$)								
4. Suporte de Equipa	3.74	0.81	-,395**	-,579**	-,273**	($\alpha=.961$)							
5. Idade	32.08	10.84	-,063	,097	,039	,012							
6. Sexo			-,145	-,014	,104	-,052	-,058						
7. Habilitações			-,197*	-,190	-,253*	,194	-,033	,006					
8. Antiguidade na Organização	5.02	7.11	,188	,213*	,152	-,135	,537**	,111	-,125				
9. Situação Laboral			-,010	-,056	-,105	,000	-,492**	-,012	,066	-,639**			
10. Dimensão da Organização			,033	,134	,083	,026	-,010	-,066	,125	,086	,017		
11. Tempo de trabalho com a chefia direta	3.02	4.28	,110	,187	,199	-,101	,500**	,097	-,135	,739**	-,464**	-,051	
12. Chefia?			-,025	,079	,071	-,165	-,526**	,178	-,084	-,341**	,338**	,100	-,280*

Nota. ** $p < .01$, * $p < .05$; Sexo: 1 = masculino, 2 = feminino; Situação Laboral: 0 = Contrato sem termo; 1 = Outras situações; Dimensão da Organização: 1 = Micro (até 9 trabalhadores), 2 = Pequena (10 a 50 trabalhadores), 3 = Média (51 a 250 trabalhadores), 4 = Grande (mais de 250 trabalhadores); Chefia?: 1 = Sim, 2 = Não.

Os comportamentos contraprodutivos apresentam uma média de 1.73 e um desvio padrão de 0.71, significando que comportamentos contraprodutivos não são frequentemente adotados, bem como a existência de uma baixa supervisão abusiva ($M = 1.65$; $DP = 0.82$) e uma baixa utilização de estratégias de coping ($M = 1.92$; $DP = 0.59$). Pelo contrário, existe uma perceção positiva de suporte da equipa, mas a tender para um ponto central ($M = 3.74$; $DP = 0.81$).

A adoção de comportamentos contraprodutivos está correlacionada positivamente com a supervisão abusiva ($r = .50$; $p < 0.01$) e com a adoção de estratégias de coping ($r = .44$; $p < 0.01$), estando negativamente correlacionada com a perceção de suporte da equipa ($r = -.395$; $p < 0.01$) e com as habilitações literárias ($r = 0.50$; $p < 0.05$).

A supervisão abusiva está correlacionada positivamente com a adoção de estratégias de coping ($r = 0.64$; $p < 0.01$) e com a antiguidade na organização ($r = .21$; $p < 0.05$). Está também negativamente correlacionada com a percepção de suporte da equipa ($r = -.579$; $p < 0.01$).

A adoção de estratégias de coping está correlacionada negativamente com a percepção de suporte dos colegas ($r = -.27$; $p < 0.01$) e com as habilitações literárias ($r = 0.25$; $p < 0.05$).

Teste de hipóteses

O quadro abaixo demonstra os resultados e os testes estatísticos que foram realizados para testar as hipóteses propostas. O modelo utilizado corresponde ao modelo 2 da macro PROCESS (Hayes, 2012).

Quadro 4.2 – Efeitos moderadores das variáveis em estudo

	Comportamentos contraprodutivos (CCP)		
	Coeff.	LLCI	ULCI
<i>Constant</i>	-1.215	-2.480	0.051
Supervisão abusiva (SA)	1.918***	1.442	2.394
Coping (COP)	.797***	0.462	1.134
SA*COP	-.400***	-0.537	-0.264
Suporte da equipa (SE)	.278*	0.015	0.542
SA*SE	-.247***	-0.364	-0.130

$R^2 = .553$; $F(5, 101) = 24.94$, $p < .001$

$R^2_{\text{Change}} = .209$; $F(2, 101) = 23.55$, $p < .001$

AS*COP $R^2_{\text{Change}} = .150$; $F(1, 101) = 33.87$, $p < .001$

SA*SE $R^2_{\text{Change}} = .078$; $F(1, 101) = 17.66$, $p < .001$

Nota. *** $p < .001$; * $p < .05$.

A hipótese 1 propõe que as pessoas que percebem maior supervisão abusiva tendem a reportar uma maior adoção de comportamentos contraprodutivos. Os resultados obtidos vão ao encontro à hipótese 1, existindo uma relação positiva ($b = 1.92$; $p < .001$) entre as duas variáveis. Isto significa que quanto maior a percepção de comportamentos abusivos por parte do supervisor, mais comportamentos contraprodutivos tendem a ser adotados ($F(5, 101) = 24.94$; $p < .001$; $R^2 = .55$).

A hipótese 2 propõe que a relação entre liderança abusiva e comportamentos contraprodutivos é moderada pelos mecanismos de coping. Os resultados apontam para o mesmo sentido, verificando-se uma relação negativa ($b = -.40$; $p < 0.01$), indicando portanto, que as estratégias de coping que cada pessoa adota podem reduzir o efeito de uma supervisão abusiva na adoção de comportamentos contraprodutivos, com o modelo a explicar 15% da variância ($F(1, 101) = 33.87$; $p < .001$; $R^2_{Change} = .150$).

A hipótese 3 propõe que a relação entre liderança abusiva e comportamentos contraprodutivos é moderada negativamente pela percepção de suporte da equipa. Esta hipótese é suportada pelos resultados obtidos, existindo uma relação negativa ($b = -.25$; $p < .001$) entre as variáveis. Esta relação suporta que indivíduos que percecionem um maior suporte por parte da equipa num contexto de supervisão abusiva, tenderão menos a adotar comportamentos contraprodutivos. O modelo explica 7% da variância ($F(1, 101) = 17.66$; $p < .001$; $R^2_{Change} = .078$).

Quando ambas as variáveis são inseridas no modelo, este passa a explicar 20% da variância total, significando que num contexto de supervisão abusiva, um individuo que ponha em prática estratégias de coping adequadas à situação e que percecione um maior suporte por parte da sua equipa, irá tender a desempenhar menos comportamentos contraprodutivos do que os seus colegas que não percecionem suporte por parte da equipa ou que não empreguem mecanismos de coping adequados ($F(2, 101) = 23.55$; $p < .001$; $R^2_{Change} = .209$).

As habilitações académicas dos participantes foram controladas na análise de hipóteses, estando correlacionadas com as variáveis de interesse, mas não desempenhando nenhum papel na análise de hipóteses.

CAPÍTULO 4

Discussão e Conclusão

A presente dissertação propôs-se analisar os possíveis papéis moderadores de uma adoção adequada de mecanismos de coping e da percepção de suporte da equipa na relação entre uma supervisão de natureza abusiva e a adoção de comportamentos contraprodutivos. A primeira hipótese dizia respeito à relação entre supervisão abusiva e adoção de comportamentos contraprodutivos, tal como demonstrado em estudos anteriores (Tepper, 2000; Mitchell, & Ambrose, 2007). Esta relação é novamente demonstrada nos resultados obtidos demonstrando que a adoção de comportamentos contraprodutivos é mais comum quando existem comportamentos por parte de um supervisor que sejam percebidos como abusivos pelo colaborador. Isto pode dever-se à necessidade de retaliação que o subordinado sente face à percepção de quebra do contrato psicológico através de comportamentos abusivos pelo supervisor (Hoobler, & Brass, 2006) ou à necessidade de recuperar o controlo que lhe é retirado por um supervisor abusivo (Dai, et al., 2018).

A segunda hipótese do modelo previa que a relação entre supervisão abusiva e comportamentos contraprodutivos seria moderada pela adoção de mecanismos de coping adequados por parte do indivíduo. Esta hipótese baseava-se no modelo de stress de Lazarus e Folkman (1980), que demonstrava que o stress era decorrente da percepção de uma ameaça por parte de um indivíduo, que por sua vez desequilibrava a relação, por norma estável, de um indivíduo com o ambiente. Para voltar a obter balanço na relação, o indivíduo utiliza estratégias para diminuir a percepção de ameaça da situação. Dado que a liderança abusiva é na sua natureza uma fonte de stress (Bruk-Lee, & Spector, 2006; Offermann, & Hellmann, 1996), um indivíduo que perceciona um abuso por parte da sua supervisão percecionará também uma ameaça à relação que mantém com o ambiente e, procurando restaurar o balanço, o indivíduo utilizará mecanismos de coping. Ao utilizar mecanismos de coping adequados à situação, o indivíduo recupera o balanço na relação e, portanto, não sente a necessidade de se vingar adotando comportamentos contraprodutivos (Cohen, 2016; Tepper, et al., 2001).

Diferentes faixas etárias podem adotar diferentes mecanismos de coping (McCrae, 1982) e considera-se importante compreender que mecanismos de coping são considerados adequados num contexto organizacional. Para além de que os mecanismos de coping adequados dependem da situação percebida como ameaçadora (Lazarus, & Folkman, 1985; Lazarus, et al. 1980; Bijttebier, & Vertommen, 1997), esta dissertação incluiu um instrumento de mecanismos de coping face a supervisão abusiva, o que significa que foram medidas estratégias de coping focadas na resolução de problemas e focadas em emoções (Yagil et al., 2011). No entanto, existe uma diferença de poder dentro da organização entre supervisor e subordinado (Dai, et al., 2018), o que significa que nem sempre estratégias de coping focadas na resolução de

problemas serão as mais indicadas, devido ao medo de retaliação por parte do supervisor, levando o colaborador a adotar mecanismos de coping disfuncionais como evitamento de contacto (Whitman, Halbesleben, & Holmes, 2014; Kiewitz, et al., 2016). Por outro lado, estratégias de coping focadas em emoções são estratégias focadas no próprio, o que significa que não vai tentar resolver a situação, mas apenas facilitar a aceitação da mesma pelo subordinado, através de pensamentos positivos, mudanças de perspectiva ou procura de validação perto dos colegas (Kelly, et al., 2008; Andreotti et al., 2013).

De acordo com os resultados, na presença de um contexto de supervisão abusiva, os colaboradores que empreguem mecanismos de coping adequados, como a resolução de problemas ou ingraciação, levarão o colaborador a não sentir que é necessária uma retaliação, dado que, por exemplo, já comunicou ao supervisor o que o incomodava ou tentou estabelecer uma relação mais positiva com o supervisor. Existindo esta tentativa de resolução de problemas por parte do subordinado, não existe necessidade de retaliação através da adoção de comportamentos contraprodutivos, existindo a esperança de que no futuro os comportamentos abusivos sejam extintos.

A terceira hipótese do modelo indicava que a relação entre supervisão abusiva e comportamentos contraprodutivos seria também moderada pela perceção de suporte por parte da equipa. Esta hipótese é sustentada pelos resultados, significando que a existência da perceção de suporte dos colegas de trabalho leva a que o colaborador comunique com os seus colegas quando percebe abusos por parte do supervisor, o que o leva a obter outras perspetivas face à situação, a processar a situação de maneira mais racional, a considerá-la de vários pontos de vista e a desvalorizar a ameaça que a situação impõe ou ser encorajado a utilizar táticas de resolução de problemas, que o levarão a restaurar o equilíbrio na relação que mantém com o ambiente e, portanto, diminuindo a necessidade de retaliação através de comportamentos contraprodutivos (e.g., Lazarus, & Folkman, 1985; Lazarus, et al., 1980; Bijttebier, & Vertommen, 1997; Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, 2000).

No entanto, a perceção de suporte da equipa foi a variável com uma correlação média mais alta com os comportamentos contraprodutivos, significando que na amostra existe uma alta perceção de suporte por parte dos colegas, apesar de existir uma correlação da perceção de supervisão abusiva com a adoção de comportamentos contraprodutivos menor. Este resultado poderia significar que a existência de uma maior perceção de suporte da equipa levaria a uma menor perceção de abusos por parte da supervisão (Poon, 2011), mas os resultados também apontam para uma maior variância explicada por parte dos mecanismos de coping, que também apresentam uma correlação menor face ao suporte da equipa. Estes resultados vão de encontro

a que a percepção de suporte dos colegas diminua a adoção de comportamentos contraproduativos mesmo que não exista uma percepção de supervisão abusiva, mas a relação é mais acentuada quando existe a percepção de abusos por parte do supervisor (Tepper, 2000; Mitchell, & Ambrose, 2007).

Por outro lado, devido à pandemia que se vive no mundo, foi necessário que vários colegas de equipa se coordenassem para manter o equilíbrio casa-família, bem como poderá ter existido um maior sentimento de ajuda entre colegas de trabalho (Mesmer-Magnus, & Viswesvaran, 2008; Major, et al., 1997; Greenhaus, & Parasuraman, 1987; Van Daalen, et al., 2006). Estas situações podem levar a um aumento da percepção de suporte dos colegas de trabalho, o que pode ser a explicação para o refletido nos dados, não podendo retirar conclusões específicas desta relação.

Limitações, sugestões futuras e implicações práticas

As limitações de um estudo podem advir de várias partes. Na presente dissertação existiram limitações de recolha de dados, dado que o questionário acabou por ser longo e muitos participantes não acabaram o estudo. Uma limitação do estudo foi apenas ter sido recolhido online, não dando espaço para recolher informação da mesma equipa/organização e poder comparar as percepções de abusos por parte da chefia entre colaboradores da mesma organização.

Uma limitação que se fez sentir por todo o mundo, foi a pandemia que se vive desde o início de 2020. Esta pandemia põe em causa a fiabilidade dos dados, sendo que os dados apontam para uma maior percepção de suporte de equipa e uma baixa supervisão abusiva, o que pode ser causado por um afastamento do local de trabalho e, portanto, causar a diminuição da percepção de abusos por parte da chefia, como pode ser causado pelo apoio e coordenação que foi exigido a todos os profissionais que continuaram a trabalhar durante o lay-off ou mesmo antes das medidas impostas pelo governo avançarem, como por exemplo o fecho das escolas.

Em suma, os resultados obtidos nesta dissertação indicam que para colmatar comportamentos desviantes com grande impacto financeiro nas empresas, é primeiramente necessário que as organizações atuem junto de supervisores que possam adotar comportamentos antiéticos dirigidos aos seus subordinados. Em segundo plano, as organizações deverão fomentar um bom ambiente de trabalho entre colegas, para que se apoiem em alturas mais complicadas na organização (como a pandemia atual) e dotar os colaboradores de ferramentas

para poderem aplicar estratégias de coping que sejam benéficas para todos os envolvidos, diminuindo os comportamentos desviantes dos colaboradores.

Também se considera importante que se faça um estudo que integre comportamentos de cidadania organizacional como outra variável dependente, e que faça esta avaliação em equipa. Tal como indicado por Fox e colegas (2012), ausência de comportamentos de cidadania organizacional não pode levar a considerar a ocorrência de comportamentos contraprodutivos, o que poderá demonstrar que comportamentos de cidadania organizacional poderão ser motivados ou desmotivados como mecanismos de coping.

Referências

- Akey, J. E., Rintamaki, L. S., & Kane, T. L. (2013). Health Belief Model deterrents of social support seeking among people coping with eating disorders. *Journal of affective disorders*, 145(2), 246-252.
- Allen, V. L., & Greenberger, D. B. (1980). Destruction and perceived control. *Advances in Environmental Psychology, Volume 2, Applications of Personal Control*, 85-109.
- Andreotti, C., Thigpen, J. E., Dunn, M. J., Watson, K., Potts, J., Reising, M. M., ... & Compas, B. E. (2013). Cognitive reappraisal and secondary control coping: associations with working memory, positive and negative affect, and symptoms of anxiety/depression. *Anxiety, Stress & Coping*, 26(1), 20-35.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126-140.
- Ayres, J. (1983). Strategies to maintain relationships: Their identification and perceived usage. *Communication Quarterly*, 31(1), 62-67.
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391-405.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349. <https://doi.org/10.1037//0021.9010.85.3.349>
- Bijttebier, P., & Vertommen, H. (1999). Coping strategies in relation to personality disorders. *Personality and Individual Differences*, 26(5), 847-856.
- Boddy, C. R. (2014). Corporate psychopaths, conflict, employee affective well-being and counterproductive work behaviour. *Journal of business ethics*, 121(1), 107-121.
- Bowling, N. A., & Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(1), 54-61.
- Brees, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2016). Abusive supervision: subordinate personality or supervisor behavior?. *Journal of Managerial Psychology*.
- Bruk-Lee, V., & Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: are conflicts with supervisors and coworkers the same?. *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 145. doi:10.1037/1076-8998.11.2.145
- Bruursema, K. (2004). Leadership style and the link with counterproductive work behavior (CWB): An investigation using the job-stress/CWB model.
- Burton, J. P., Hoobler, J. M., & Scheuer, M. L. (2012). Supervisor workplace stress and abusive supervision: The buffering effect of exercise. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 271-279.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: a theoretically based approach. *Journal of personality and social psychology*, 56(2), 267.
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26(1), 69-85.
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199-1223.
- Cortese, C. G., Colombo, L., & Ghislieri, C. (2010). Determinants of nurses' job satisfaction: the role of work-family conflict, job demand, emotional charge and social support. *Journal of nursing management*, 18(1), 35-43.

- Day, D. V. (2000). Leadership development:: A review in context. *The leadership quarterly*, 11(4), 581-613.
- 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. doi:10.1016/j.tourman.2018.07.014
- Deelstra, J. T., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., Stroebe, W., Zijlstra, F. R., & van Doornen, L. P. (2003). Receiving instrumental support at work: when help is not welcome. *Journal of applied psychology*, 88(2), 324.
- Doblhofer, D. S., Hauser, A., Kuonath, A., Haas, K., Agthe, M., & Frey, D. (2019). Make the best out of the bad: coping with value incongruence through displaying facades of conformity, positive reframing, and self-disclosure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 572-593.
- Drach-Zahavy, A., & Somech, A. (2002). Team heterogeneity and its relationship with team support and team effectiveness. *Journal of Educational Administration*.
- Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2007). Emotional exhaustion and turnover intention in human service occupations: The protective role of coworker support. *Sociological Spectrum*, 28(1), 81-104.
- Eastman, K. K. (1994). In the eyes of the beholder: An attributional approach to ingratiation and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 37(5), 1379-1391.
- Endler, N. S., & Parker, J. D. (1990). Multidimensional assessment of coping: A critical evaluation. *Journal of personality and social psychology*, 58(5), 844.
- Endler, N. S., & Parker, J. D. (1994). Assessment of multidimensional coping: Task, emotion, and avoidance strategies. *Psychological assessment*, 6(1), 50.
- Finkelstein, R., Minibas-Poussard, J., & Bastounis, M. (2009). The moderating role of seeking social support on coping styles and perceptions of organizational justice: A study with French and Turkish students. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(6), 845-862.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of health and social behavior*, 219-239. doi:10.2307/2136617
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of personality and social psychology*, 48(1), 150.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration–aggression. *Journal of organizational behavior*, 20(6), 915-931.
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 199-220. doi:10.1111/j.2044-8325.2011.02032.x
- Freire, M., Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Rego, A. (2011). Os comportamentos contra produtivos (CP) como resposta às perceções de justiça organizacional e ao stresse. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 246. doi:10.1037/1076-8998.5.2.246
- Gelbrich, K. (2010). Anger, frustration, and helplessness after service failure: coping strategies and effective informational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 567-585.
- Gillen, M., Baltz, D., Gassel, M., Kirsch, L., & Vaccaro, D. (2002). Perceived safety climate, job demands, and coworker support among union and nonunion injured construction workers. *Journal of safety research*, 33(1), 33-51.

- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1987). A work-nonwork interactive perspective of stress and its consequences. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(2), 37-60. doi:10.1300/j075v08n02_04
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of applied Psychology*, 91(5), 1134.
- Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1010-1023.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007, August). THE EFFECTS OF ENTREPRENEUR ABUSIVE SUPERVISION. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2007, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125.
- Hughes, J. S., Gourley, M. K., Madson, L., & Blanc, K. L. (2011). Stress and coping activity: Reframing negative thoughts. *Teaching of Psychology*, 38(1), 36-39.
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and victims*, 9(4), 341-357.
- Kelly, M. M., Tyrka, A. R., Price, L. H., & Carpenter, L. L. (2008). Sex differences in the use of coping strategies: predictors of anxiety and depressive symptoms. *Depression and anxiety*, 25(10), 839-846.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of applied psychology*, 101(5), 731. doi:10.1037/apl0000074
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2012). Sins of the parents: Self-control as a buffer between supervisors' previous experience of family undermining and subordinates' perceptions of abusive supervision. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 869-882.
- Lazarus, R. S., Kanner, A. D., & Folkman, S. (1980). Emotions: A cognitive-phenomenological analysis. In *Theories of emotion* (pp. 189-217). Academic Press. doi:10.1016/b978-0-12-558701-3.50014-4
- Liaw, Y. J., Chi, N. W., & Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 477-492.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of management development*.
- Madjar, N. (2008). Emotional and informational support from different sources and employee creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 83-100.
- Major, B., Zubek, J. M., Cooper, M. L., Cozzarelli, C., & Richards, C. (1997). Mixed messages: Implications of social conflict and social support within close relationships for adjustment to a stressful life event. *Journal of personality and social psychology*, 72(6), 1349. doi:10.1037/0022-3514.72.6.1349
- 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.

- McCrae, R. R. (1982). Age differences in the use of coping mechanisms. *Journal of Gerontology*, 37(4), 454-460.
- Mesmer-Magnus, J., & Viswesvaran, C. (2009). The role of the coworker in reducing work–family conflict: A review and directions for future research. *Pratiques psychologiques*, 15(2), 213-224. doi:10.1016/j.prps.2008.09.009
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159.
- Morin, A. (1995). Preliminary data on a relation between self-talk and complexity of the self-concept. *Psychological Reports*, 76(1), 267-272.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work?. *Journal of organizational behavior*, 12(6), 543-554.
- 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.
- Neves, P. (2014). Taking it out on survivors: Submissive employees, downsizing, and abusive supervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 507-534.
- Offermann, L. R., & Hellmann, P. S. (1996). Leadership behavior and subordinate stress: A 360° view. *Journal of occupational health psychology*, 1(4), 382.
- Piko, B. (2001). Gender differences and similarities in adolescents' ways of coping. *The Psychological Record*, 51(2), 223-235.
- Poon, J. M. (2011). Effects of abusive supervision and coworker support on work engagement. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 22, 8-22.
- Rafferty, A. E., Restubog, S. L. D., & Jimmieson, N. L. (2010). Losing sleep: Examining the cascading effects of supervisors' experience of injustice on subordinates' psychological health. *Work & Stress*, 24(1), 36-55.
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 22(2), 270-285.
- Reed, P. (2020). Child behaviour problems moderate effectiveness of coping strategies except for reframing for mothers of children with ASD. *Research in Autism Spectrum Disorders*, 76, 101589.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Rodrigues, A. D. O., & Ferreira, M. C. (2015). The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors. *Psico-USF*, 20(3), 493-504.
- Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C., & Morin, E. M. (2009). Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: The moderating effect of coworker support and work autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 305.
- Ryan, A. M., Huth, M., Massman, A., Westring, A. J., Bannan, R., & D'Mello, S. (2013). Working parent friendly schools: The role of school instrumental support in work–family conflict. *Community, Work & Family*, 16(2), 164-190.
- Salas, E., Almeida, S. A., Salisbury, M., King, H., Lazzara, E. H., Lyons, R., ... & McQuillan, R. (2009). What are the critical success factors for team training in health care?. *The Joint Commission journal on quality and patient safety*, 35(8), 398-405. [https://doi.org/10.1016/S1553-7250\(09\)35056-4](https://doi.org/10.1016/S1553-7250(09)35056-4)
- Schott, C., Van Kleef, D., & Noordeggraaf, M. (2016). Confused Professionals?: Capacities to cope with pressures on professional work. *Public Management Review*, 18(4), 583-610.
- Shea, B. C., & Pearson, J. C. (1986). The effects of relationship type, partner intent, and gender on the selection of relationship maintenance strategies. *Communications Monographs*, 53(4), 352-364.

- Shoss, M. K., Hunter, E. M., & Penney, L. M. (2016). Avoiding the issue: Disengagement coping style and the personality–CWB link. *Human Performance*, 29(2), 106-122.
- Shoss, M. K., Jundt, D. K., Kobler, A., & Reynolds, C. (2016). Doing bad to feel better? An investigation of within-and between-person perceptions of counterproductive work behavior as a coping tactic. *Journal of Business Ethics*, 137(3), 571-587.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434. <https://doi.org/10/cq9gqv>
- Spector, P. E. (1998). A control theory of the job stress process. *Theories of organizational stress*, 153-169. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human resource management review*, 12(2), 269-292.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.
- Stetz, T. A., Stetz, M. C., & Bliese, P. D. (2006). The importance of self-efficacy in the moderating effects of social support on stressor–strain relationships. *Work & Stress*, 20(1), 49-59.
- Stoeber, J., & Janssen, D. P. (2011). Perfectionism and coping with daily failures: Positive reframing helps achieve satisfaction at the end of the day. *Anxiety, Stress & Coping*, 24(5), 477-497.
- Strutton, D., & Pelton, L. E. (1998). Effects of ingratiation on lateral relationship quality within sales team settings. *Journal of business research*, 43(1), 1-12.
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2007). How organizational standards and coworker support improve restaurant service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(4), 370-379.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974. doi:10.1037/0021-9010.86.5.974
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Ellingson, J. E. (2013). The impact of coworker support on employee turnover in the hospitality industry. *Group & Organization Management*, 38(5), 630-653.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 100-118.
- Van Daalen, G., Willemsen, T. M., & Sanders, K. (2006). Reducing work–family conflict through different sources of social support. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 462-476.
- VanYperen, N. W. (1998). Informational support, equity and burnout: The moderating effect of self-efficacy. *Journal of occupational and organizational psychology*, 71(1), 29-33.
- 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.

- Waldron, V. R. (1991). Achieving communication goals in superior-subordinate relationships: The multi-functionality of upward maintenance tactics. *Communications Monographs*, 58(3), 289-306. doi:10.1080/03637759109376231
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. John Wiley & Sons.
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R., & Holmes IV, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 38-53.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6-66.
- Wu, L. Z., Kwan, H. K., Wei, L. Q., & Liu, J. (2013). Ingratiation in the workplace: The role of subordinate and supervisor political skill. *Journal of Management Studies*, 50(6), 991-1017. doi:10.1111/joms.12033
- Yagil, D., Ben-Zur, H., & Tamir, I. (2011). Do employees cope effectively with abusive supervision at work? An exploratory study. *International Journal of Stress Management*, 18(1), 5.
- Zellars, K. L., & Perrewé, P. L. (2001). Affective personality and the content of emotional social support: coping in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 459.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1068.

Anexos

Anexo A

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.

Anexo B

Indique por favor em que medida no último ano teve um dos seguintes comportamentos.

Utilize a escala marcando a resposta que melhor define o seu grau de concordância com cada uma das afirmações.

	Nunca (1)	Uma vez no último ano (2)	Duas vezes no último ano (3)	Várias vezes no último ano (4)	Várias vezes por mês (5)	Várias vezes por semana (6)	Todos os dias (7)
Levar materiais do trabalho sem permissão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Passar demasiado tempo a fantasiar ou a sonhar acordado(a) em vez de trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer troça de um(a) colega de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falsificar um recibo para ser reembolsado por despesas profissionais em valores superiores aos verdadeiros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dizer algo que magoa os sentimentos de um(a) colega de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer uma pausa adicional ou mais demorada do que aquilo que é considerado aceitável no seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer comentários racistas, xenófobos ou religiosos no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chegar tarde ao trabalho sem autorização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sujar o seu local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desejar mal a um(a) colega de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negligenciar as instruções/orientações da sua chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar intencionalmente de forma mais lenta que aquilo que conseguia fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conversar sobre assuntos confidenciais da organização com alguém com quem não devia, isto é, uma pessoa não autorizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pregar uma partida maldosa a um(a) colega de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Agir de forma rude com um(a) colega de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consumir álcool ou drogas ilegais no local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esforçar-se pouco no seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envergonhar publicamente um(a) colega de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“Arrastar” as tarefas para ganhar horas extraordinárias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Por vezes os(as) subordinados(as) são alvo de comportamentos hostis, verbais e não verbais, por parte da sua chefia direta.

Utilize a escala e indique em que medida as afirmações seguintes se aplicam.

	Nunca (1)	Poucas vezes (2)	Várias vezes (3)	Sempre (4)
Eu explico aos outros como é que o comportamento da minha chefia me magoa os sentimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu falo com outras pessoas sobre o quanto os comportamentos da minha chefia direta me chateiam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu convenco-me que faço o meu trabalho bem, portanto a minha chefia direta não me pode prejudicar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu evito ter de trabalhar em conjunto com a minha chefia direta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando falo com a minha chefia direta peço-lhe claramente para mudar/alterar a sua atitude.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aproveito cada oportunidade para ser simpático para a minha chefia direta para que ele/ela pense que eu sou um bom amigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tento encontrar a minha chefia direta o mínimo de vezes possível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu exponho todos os meus sentimentos aos outros sobre o comportamento da minha chefia direta para comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu digo a mim próprio que tenho uma posição razoável, portanto não tenho de levar a minha chefia direta a sério.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu digo à minha chefia direta de forma clara que não me deve tratar assim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu falo com a minha chefia direta sobre problemas na nossa relação para que ele/ela pare de agir dessa maneira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu alivio-me falando com outras pessoas sobre os comportamentos da minha chefia direta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nas reuniões, eu tento sentar-me o mais longe possível da minha chefia direta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu apoio a minha chefia direta em assuntos que sejam importantes para ele/ela, para que ele/ela veja que estou do seu lado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu insisto com a minha chefia direta para que ele/ela pare de se comportar assim comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eu ofereço-me para ajudar a minha chefia direta com tarefas relacionadas com o trabalho, para que ele/ela se comporte melhor comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tento ter o mínimo contacto possível com a minha chefia direta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu comporto-me de maneira amigável para que a minha chefia direta pare de agir assim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre que a minha chefia direta se comporta dessa maneira comigo, eu digo a alguém.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu peço educadamente à minha chefia direta que pare de comportar assim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu expresso publicamente a minha fé na minha chefia direta, na sua presença, para que ele/ela sinta que estou do seu lado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu vir a minha chefia direta à distância, tento desaparecer para evitar encontrar-me com ele/ela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu asseguro-me que há assuntos muito mais importantes na minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu convengo-me de que isto é um tópico pequeno e não importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu digo a mim próprio que isto é apenas um trabalho e que há outras coisas na vida com que tenho de lidar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Dados Sóciodemográficos

Idade

Sexo:

Masculino (1)

Feminino (2)

Habilitações:

Ensino básico (até ao 9.º ano de escolaridade) (1)

Ensino secundário (até ao 12.º ano de escolaridade) (2)

Ensino superior (3)

Há quanto tempo trabalha na sua organização?

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

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) _____
-

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)
-

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)

Exerce algum cargo de chefia?

- Sim (1)
- Não (2)