

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Supervisão Abusiva e Comportamentos de Cidadania
Organizacional: O Papel Mediador da Vulnerabilidade ao *Stress*

Inês Isabel Teixeira Medeiros Lopes

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações,

Orientador:

Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado
ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Supervisão Abusiva e Comportamentos de Cidadania
Organizacional: O Papel Mediador da Vulnerabilidade ao *Stress*

Inês Isabel Teixeira Medeiros Lopes

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:
Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado,
ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

À minha irmã,

Agradecimento

A presente dissertação de mestrado marca o fim de uma jornada repleta de alegrias, desafios, tristezas e imprevistos. Não obstante a escrita deste trabalho consistir num processo solitário, a que qualquer investigador está destinado, urge reconhecer o contributo imprescindível de algumas pessoas.

Ao meu orientador, Professor Doutor Vítor Hugo Silva, pelo acompanhamento e pela confiança que depositou em mim.

À minha mãe, Maria do Carmo Lopes, pela preocupação e compreensão permanentes.

Ao meu pai, José Lopes, pelo encorajamento para perseguir os meus sonhos.

À minha irmã, Ana Carolina Lopes, pelo apoio incondicional e por celebrar as minhas vitórias como se das suas se tratassem.

À minha amiga de sempre, Inês Reis, pelo companheirismo. Espero doravante compensá-la pelos últimos meses de maior ausência.

À UAIG, por ter sido o meu lar durante os três anos de licenciatura.

Ao ISCTE-IUL, pelo acolhimento nesta fase final.

A todas as pessoas que de alguma forma me estimularam intelectualmente ou me apoiaram emocionalmente durante este processo. Um bem-haja.

Resumo

Nas últimas décadas, a supervisão abusiva tem sido amplamente estudada, nomeadamente, através da análise aos seus antecedentes e consequências. Os esforços de investigação têm sido direcionados para o impacto nefasto na saúde psicológica e nos comportamentos organizacionais dos subordinados. A supervisão abusiva, enquanto stressor organizacional, acarreta consequências ao nível do bem-estar geral dos indivíduos e inviabiliza a prática de comportamentos organizacionais desejados. A temática em torno do impacto das perceções de supervisão abusiva na adoção de comportamentos de cidadania organizacional (CCO) tem conduzido a resultados inconsistentes e contraditórios. A heterogeneidade verificada motivou o presente estudo que tem como objetivo compreender esta associação e analisar a vulnerabilidade ao *stress*, enquanto seu mecanismo explicativo. Uma amostra de 178 participantes respondeu a um questionário. Os resultados confirmam a associação entre a supervisão abusiva e CCO, tal que quanto maior a supervisão abusiva percebida, menor a adoção de CCO. Ainda, os resultados sugerem que a vulnerabilidade ao *stress* medeia a relação entre supervisão abusiva e CCO, elucidando para a importância do *stress* enquanto eixo fundamental de harmonia nos locais de trabalho. As implicações teóricas e práticas são discutidas.

Palavras-chave: Supervisão Abusiva, Comportamentos de Cidadania Organizacional, Vulnerabilidade ao *Stress*.

Códigos de Classificação APA: 3600 Organizational Psychology & Human Resources, 3660 Organizational Behavior

Abstract

In recent decades, abusive supervision has been widely studied, notably through its antecedents and outcomes. Research efforts have been directed towards the detrimental impact on psychological health and organizational behaviors. As an organizational stressor, abusive supervision's outcomes extend through individuals well-being and desired organizational behaviors. While many studies have analyzed the relationship between abusive supervision and organizational citizenship behaviors (OCB) most of them led to inconsistent and contradictory results. This heterogeneity motivated the present study, which aims to investigate this association and analyze *stress* vulnerability as its explanatory mechanism. A sample of 178 participants responded to a questionnaire. Results confirm the association between abusive supervision and OCB, such that higher perceived abusive supervision leads to lower levels of OCB. Also, results suggest that *stress* vulnerability mediates the relationship between abusive supervision and OCB, highlighting the importance of *stress* as a fundamental axis of harmony in workplaces. Theoretical and practical implications are discussed.

Keywords: Abusive Supervision, Organizational Citizenship Behaviors, *Stress* Vulnerability.

APA Classification Codes: 3600 Organizational Psychology & Human Resources, 3660 Organizational Behavior

Índice

Introdução	1
Capítulo 1. Enquadramento Teórico	3
1.1. Supervisão Abusiva	3
1.2. Supervisão Abusiva e Comportamentos de Cidadania Organizacional	8
1.3. O Papel Mediador da Vulnerabilidade ao <i>Stress</i>	10
Capítulo 2. Método	13
2.1. Participantes	13
2.2. Procedimento	13
2.3. Medidas	14
2.3.1. Supervisão Abusiva	14
2.3.2. Comportamentos de Cidadania Organizacional	14
2.3.3. Vulnerabilidade ao <i>Stress</i>	15
Capítulo 3. Resultados	17
3.1. Análise de Correlações	17
3.2. Modelo de Mediação	17
Capítulo 4. Discussão	21
4.1. Implicações Teóricas e Práticas	25
4.2. Limitações e Investigação Futura	26
Referências Bibliográficas	29
Anexos	36
Anexo A - Questionário	36
Anexo B – Resultados (Modelo 4)	53

Introdução

O sucesso das organizações depende da eficácia dos seus colaboradores no desempenho das respetivas tarefas. Porém, para além dos comportamentos concordantes com a descrição formal de funções, os colaboradores desempenham comportamentos discricionários que se traduzem na adoção de atitudes espontâneas e inovadoras, que contribuem para a eficácia e eficiência organizacionais. Os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) são definidos enquanto “o conjunto de comportamentos individuais discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensas e que no seu conjunto promovem o funcionamento eficaz de uma organização” (Organ, 1988, p. 4). A prática deste tipo de comportamentos incentiva a cooperação entre colaboradores, promove a resolução proativa e criativa de problemas no local de trabalho e melhora a produtividade do capital humano. Contudo, a adoção de CCO depende e está relacionada com a natureza do contexto organizacional. A literatura em torno dos comportamentos organizacionais discricionários tem demonstrado o impacto da supervisão abusiva enquanto fator de interferência na adoção de CCO (Samreen & Rashid, 2018; Tepper, 2007; Zellars et al., 2002; Zhang & Liao, 2015; Zhang et al., 2019). A supervisão abusiva remete para a perceção que o subordinado tem sobre em que medida o seu supervisor direto incorre a comportamentos de hostilidade verbal e não verbal, excluindo o contacto físico. O impacto da supervisão abusiva estende-se nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (Tepper et al., 2017).

A temática em torno da relação entre supervisão abusiva e CCO tem conduzido a resultados inconsistentes e contraditórios. Por um lado, existem estudos que confirmam a influência negativa da supervisão abusiva nos CCO (Aryee et al., 2007; Tepper, 2000; Zellars et al., 2002; Zhang & Liao, 2015; Zhang et al., 2019). Contudo, existem estudos que apresentam outros pontos de vista. Vários autores mencionam a importância na identificação de novos mecanismos explicativos por forma a possibilitar uma melhor compreensão da influência da supervisão abusiva na adoção de CCO (Liu et al., 2023; Tepper et al., 2017; Zhang et al., 2019).

Recentemente, o *stress* tem emergido na literatura enquanto possível mecanismo explicativo da associação entre supervisão abusiva e CCO (Aryee et al., 2008; Whitman et al., 2014). O construto tem sido operacionalizado através de conceitos como a exaustão emocional (Liu et al., 2023) o *burnout* (Bormann & Gellatly, 2021) e o *stress* ocupacional (Zhang et al., 2019). Contudo, nenhum estudo até ao momento operacionalizou o *stress* considerando o aumento da suscetibilidade individual para o desenvolvimento de problemas de saúde psicológica (i.e., vulnerabilidade ao *stress*). Com o intuito de garantir a continuidade dos

trabalhos supramencionados, a análise da vulnerabilidade ao *stress* enquanto variável mediadora, pretende atestar um novo modelo explicativo por forma a compreender o modo como o *stress* atua na relação entre as perceções de uma liderança abusiva e a adoção de CCO.

A presente investigação encontra-se estruturada em três momentos: o primeiro capítulo é constituído pelo enquadramento teórico e apresenta uma revisão de literatura sobre as variáveis de interesse, nomeadamente a supervisão abusiva, os CCO e a vulnerabilidade ao *stress*. São ainda analisadas as potenciais relações entre estas variáveis de modo a suportar a proposta de um modelo de análise e respetivas hipóteses de estudo. O segundo capítulo corresponde ao desenvolvimento do estudo, i.e., os aspetos metodológicos, teste de hipóteses e a apresentação de resultados. O terceiro capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos tendo em vista as suas implicações teóricas e a aplicação prática naquilo que respeita à intervenção da Psicologia no contexto das organizações. São ainda apresentadas limitações e sugestões para o desenvolvimento futuro da pesquisa nesta área.

Enquadramento Teórico

1.1. Supervisão Abusiva

Ao longo dos anos, a literatura tem apresentado inúmeras definições sobre liderança. Estas têm surgido, quer; apoiadas no estudo dos traços individuais e da conduta dos líderes, quer considerando os padrões de interação entre líder e subordinados (e.g., influência dos líderes sobre os subordinados e respetivas tarefas ou objetivos, perceções dos subordinados sobre o comportamento do líder, ou ainda, o papel da cultura organizacional nesses padrões de interação) (Yukl, 2008).

Em termos gerais, a liderança remete para o ato ou processo que possibilita influenciar e orientar as atividades e tarefas de grupos ou equipas numa organização, com vista a alcançar um objetivo ou resultado em comum (Robbins et al., 2013; Stogdill, 1950).

A temática em torno da liderança e do relacionamento entre líder e subordinado apresenta-se, há vários anos, como sendo central na área da Psicologia e do Comportamento Organizacional. Embora o foco principal incida nos aspetos positivos da liderança, nomeadamente no que respeita ao impacto dos líderes na eficácia organizacional, no bem-estar dos subordinados e na competitividade que permite fazer face aos desafios do mercado, vários investigadores têm dado alguma atenção aos aspetos negativos da liderança (Lin et al., 2013; Tierney & Tepper, 2007). O impacto nefasto nos trabalhadores e nas organizações levou a que a pesquisa tenha dedicado atenção a este fenómeno (Tepper et al., 2006). Em resultado, nos últimos anos surgiram diferentes abordagens ao conceito de liderança destrutiva, colocando ênfase nos diferentes tipos de conduta por parte dos líderes (Schat et al., 2006).

A liderança destrutiva apresenta uma definição de cariz integrativo sobre a qual assenta um conjunto de construtos que se sobrepõem e complementam. Por exemplo, a *petty tyranny* proposta por Ashforth (1997), os exemplos de agressão laboral sugeridos por Neuman e Baron (1998), a tipologia de comportamentos organizacionais desviantes desenvolvida por Robinson e Bennett (1995), ou a concetualização de supervisão abusiva sugerida por Tepper (2000), sobre a qual se debruça a presente investigação.

A supervisão abusiva remete para a exposição contínua de maus-tratos por parte do superior hierárquico. Nas palavras de Ashforth (1997), o conceito é definido enquanto “a perceção que o subordinado tem sobre em que medida o seu supervisor manifesta, de forma persistente,

intencional e sistemática, comportamentos de hostilidade verbal e não verbal, excluindo o contacto físico” (p. 139). Exemplos de supervisão abusiva incluem humilhação pública, apropriação de crédito sem o devido mérito, culpabilização de erros não cometidos e ameaça (Tepper, 2000).

Tratando-se de uma percepção, o carácter subjetivo do presente construto torna-se evidente. Especificamente, a avaliação subjetiva do subordinado relativamente aos comportamentos hostis por parte do seu líder, poderá variar consoante o contexto da relação e do subordinado que tecer a avaliação (Tepper et al., 2017). Cada vez que um subordinado completa uma escala que avalia as percepções de supervisão abusiva, as suas respostas refletem: i) as características e comportamentos da liderança; ii) as características e comportamentos do subordinado; e iii) o ambiente organizacional (Fischer et al., 2021; Tepper et al., 2017).

Tendo em vista a supervisão abusiva como o conceito central da presente investigação, urge sistematizar os seus antecedentes e consequências com vista a uma melhor compreensão quer relativamente aos fatores e condições que predispõem os indivíduos a percecionarem os comportamentos abusivos por parte da chefia, quer ao impacto da conduta hostil, no bem-estar geral dos subordinados e na sustentabilidade organizacional.

Com o intuito de produzir uma melhor compreensão sobre as variáveis correlacionadas com a supervisão abusiva, os antecedentes e consequências foram recentemente catalogados numa revisão sistemática produzida por Fischer et al. (2021). Estes autores verificaram que as variáveis que antecedem a supervisão abusiva, assim como as consequências associadas a este fenómeno, se estendem a um espectro alargado de domínios. Ademais, os autores reportaram a existência de 74 antecedentes e 121 consequências associadas à supervisão abusiva. Assim sendo, a presente dissertação fará referência aos antecedentes e consequências mais relevantes para o estudo e comumente trabalhados na literatura.

Os antecedentes da supervisão abusiva serão sistematizados de acordo com: i) a relação entre supervisor e organização; ii) a qualidade das interações entre supervisor e subordinado; iii) as características individuais dos subordinados; iv) as características individuais dos supervisores; e v) os antecedentes organizacionais.

O líder assume um papel preponderante de influência sobre os seus subordinados. Se por um lado pode contribuir para a mitigação de fatores de *stress* no contexto de trabalho, por outro lado, no caso específico da supervisão abusiva, pode assumir-se como uma fonte de *stress* para os trabalhadores (Bormann & Gellatly, 2021). Considerando que a liderança é um processo fundamentalmente relacional, torna-se expectável assumir que as particularidades da relação entre líder e organização influenciarão os comportamentos e atitudes dos colaboradores, assim

como a relação que estes estabelecem com o seio institucional (Zhu & Zhang, 2020). No que concerne aos antecedentes associados à relação entre supervisor e organização, a adoção de comportamentos abusivos protagonizados pela liderança pode ser influenciada por eventuais experiências de abuso laboral vividas previamente. Neste sentido, constata-se que os comportamentos dos supervisores são altamente influenciados por pistas contextuais e sociais. Assim, a modelagem dos comportamentos abusivos por parte dos supervisores poderá despoletar uma conduta abusiva para com os subordinados de terceira linha (Mawritz et al., 2012). Em sentido complementar, surge a violação do contrato psicológico que entende a desfasamento do conjunto de expectativas dos colaboradores no que concerne às trocas recíprocas entre si e a organização. Neste sentido, a injustiça percecionada após a quebra do contrato psicológico poderá despoletar os comportamentos abusivos por parte dos supervisores. Vários estudos sugerem que após a violação do contrato psicológico, os supervisores redirecionam as frustrações e injustiças percebidas, para terceiros com menor poder de retaliação (Hoobler & Brass, 2006; Marcus-Newhall et al., 2000).

A literatura torna evidente que as relações interpessoais em contexto laboral influenciam o bem-estar psicológico dos indivíduos e que uma relação de qualidade entre líder e subordinado se traduz, em última análise, na adoção de comportamentos extra-papel e na satisfação com o trabalho (Hobman et al., 2009). No que concerne aos antecedentes relacionados com a qualidade das interações entre supervisor e subordinado, Harris et al. (2009) sugerem que uma fraca qualidade da relação líder-membro poderá conduzir os supervisores a serem mais abusivos com os subordinados.

A investigação atual tem procurado identificar as características individuais dos subordinados e supervisores, relacionadas com as perceções de supervisão abusiva (Fischer et al., 2021).

No que ao contexto da supervisão abusiva concerne, os traços de personalidade negativos têm suscitado maior interesse de investigação. Se por um lado existem estudos que indicam que a existência de certos traços de personalidade dos subordinados, despoletam comportamentos abusivos nos supervisores (Tepper et al., 2006; Tepper, 2007). Outros acreditam que os traços são ativados pela qualidade da relação entre colaborador e chefia. (Brees et al., 2016). Assim sendo, características como a afetividade negativa, o neuroticismo, a autoavaliação central, a autoestima e a autoimagem influenciam o modo como os subordinados interpretam o contexto organizacional e reagem perante o tratamento hostil de que são alvo (Thoroughgood et al., 2012; Neves, 2014).

Adicionalmente, a incidência de determinados traços de personalidade e características individuais nos líderes pode produzir impacto sobre o modo como os comportamentos abusivos são percebidos pelos subordinados (Tepper et al., 2007; Tepper et al., 2017). Tendo isto em consideração, características como a alta incidência de psicopatia, maquiavelismo, neuroticismo, narcisismo, propensão para o auto-enaltecimento, desinteresse pelo clima organizacional, perversidade ou imaturidade têm surgido na literatura como fatores que potenciam a adoção de comportamentos hostis por parte das chefias (Boddy, 2014; Fischer et al., 2021; Kiazad et al., 2010; Reed, 2004;).

Finalmente, no que toca aos antecedentes organizacionais importa referir que a adoção de comportamentos hostis por parte da chefia, pode advir da percepção de normas agressivas nas organizações. Com isto, assume-se que o conjunto de regras informais que sustentam os padrões de conduta aceitáveis na organização regula as atitudes, crenças e comportamentos dos colaboradores. Assim, a exposição persistente a comportamentos agressivos e negativos poderá despoletar o desenvolvimento de normas de que tal conduta é aceitável (Restubog et al., 2011).

À semelhança dos antecedentes, as consequências da supervisão abusiva apresentam-se vastas. Por um lado, vários estudos sistematizam as consequências associadas a este construto de acordo com o impacto que a conduta hostil tem, nos comportamentos dos subordinados, quer seja nos comportamentos organizacionais desejados (e.g., CCO, produtividade, criatividade) quer nos comportamentos organizacionais indesejados (e.g., comportamentos desviantes, comportamentos contraproducentes, hostilidade) (Fischer et al., 2021). Por outro lado, existem estudos que analisam as consequências de acordo com o bem-estar geral do subordinado (e.g., *burnout*, ansiedade, depressão, *stress*, respostas emocionais negativas) (Fischer et al., 2021; Zhang & Liao, 2015). Na presente dissertação, as consequências da supervisão abusiva serão sistematizadas, de acordo com: i) as atitudes face ao trabalho; ii) o conflito trabalho-família; iii) as percepções de justiça organizacional; iv) os comportamentos desviantes e a interação com a chefia; v) o bem-estar geral; e vi) o desempenho.

No que concerne às consequências associadas às atitudes dos subordinados face ao trabalho, a investigação sugere que as percepções de supervisão abusiva se encontram negativamente relacionadas com a satisfação no trabalho. Supervisores abusivos tendem menosprezar e a sobrevalorizar os erros e fracassos dos subordinados, como tal, as vítimas encontram-se mais propensas a ter experiências desagradáveis no trabalho e a apresentar baixos níveis de satisfação laboral. Paralelamente, as consequências da supervisão abusiva refletem-se no aumento da intenção de saída e na diminuição do compromisso e identificação organizacionais. Tendo em vista o líder como uma figura representativa da organização,

indivíduos que apresentem níveis elevados de supervisão abusiva percebida, podem culpabilizar a organização pela conduta hostil do supervisor. Enquadrada na teoria das trocas sociais (Blau, 1968), os subordinados podem abandonar a organização ou comprometer os seus níveis de identificação e compromisso organizacional, como forma de ver reposta a equidade pelos maus-tratos recebidos (Liu et al., 2023; Mackey et al., 2017; Pradhan et al., 2020; Tepper, 2007; Zhang & Liao, 2015).

Relativamente às consequências associadas ao conflito trabalho-família, a literatura sugere que as percepções de supervisão abusiva se encontram positivamente relacionadas com a desvalorização da família e negativamente relacionadas com a conciliação entre as esferas de vida pessoal e profissional. Neste contexto, as experiências negativas no local de trabalho podem interferir com a vida pessoal dos subordinados vítimas de maus-tratos por parte do superior hierárquico (Restubog et al., 2011; Tepper, 2000, 2007; Zhang & Liao, 2015).

Atendendo às consequências da supervisão abusiva na justiça organizacional, entenda-se a diminuição dos níveis de justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional (Zhang & Liao, 2015). Os subordinados que percecionem uma conduta hostil por parte da liderança podem culpabilizar a organização pela falta de criação de políticas que visem a eliminação dos maus-tratos de que são vítimas. Assim, tendo em vista o supervisor enquanto figura representativa da organização, a falha na implementação de medidas que apontem uma maior proteção dos subordinados pode ser percecionada como altamente injusta, colocando em causa os níveis de justiça organizacional (Mackey et al., 2017).

Relativamente às consequências associadas aos comportamentos desviantes, as percepções de supervisão abusiva encontram-se positivamente relacionadas com a adoção de comportamentos desviantes direcionados não só à organização, como aos respetivos pares e chefia direta. De facto, a frustração e raiva sentidas pelos subordinados, vítimas de maus-tratos por parte do superior hierárquico, podem despoletar comportamentos de retaliação com o objetivo de mitigar os abusos percebidos. De igual modo, a supervisão abusiva encontra-se negativamente relacionada com a frequência das interações diretas entre subordinado e supervisor e positivamente relacionada com o evitamento do contacto direto com a chefia (Mitchell & Ambrose, 2007). Adicionalmente, destaca-se a decréscimo dos níveis respeitantes ao fluxo de comunicação direto (Tepper, 2000; Zhang & Liao, 2015).

Relativamente ao bem-estar psicológico dos subordinados, o impacto da supervisão abusiva reflete-se no aumento dos níveis de agressividade, ansiedade, depressão e exaustão emocional (Zhang & Liao, 2015). A teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1989; Lin et al., 2018) tem emergido na literatura enquanto mecanismo explicativo do papel do *stress* nos

comportamentos e atitudes de relevo, no contexto laboral. A abordagem postula que a ameaça ou perda efetiva de recursos pessoais, sociais, culturais e materiais consiste na principal fonte de *stress* (Bormann & Gellatly, 2021). A incapacidade na gestão do *stress* provocado pela supervisão abusiva, conduz a um maior número de problemas associados ao bem-estar físico e psicológico do subordinado (Zhang & Liao, 2015). Assim sendo, o impacto da supervisão abusiva pode repercutir-se no aumento da sintomatologia associada ao *stress* (e.g., depressão, *burnout*, exaustão emocional, ansiedade) (Ashforth, 1997; Mackey et al., 2017; Reed, 2004).

No que toca às consequências relacionadas com o desempenho, as perceções de supervisão abusiva encontram-se negativamente relacionadas com a qualidade do desempenho individual e organizacional, a produtividade e o envolvimento no trabalho (Zhang & Liao, 2015). A investigação sugere que a supervisão abusiva diminui a qualidade das trocas sociais entre supervisor e subordinado (Blau, 1968). Neste sentido, subordinados que percecionem ser vítimas de uma conduta hostil por parte da liderança, podem reduzir os esforços associados à prática de comportamentos discricionários e relacionados com a dinâmica interpessoal (Xu et al., 2012).

O estudo dos antecedentes e consequências da supervisão abusiva remete para o papel preponderante das organizações na criação de condições favoráveis ou desfavoráveis à ocorrência de comportamentos hostis por parte da liderança. A investigação atual menciona a carência de estudos que providenciem uma melhor compreensão relativamente aos mecanismos que explicam a relação entre a supervisão abusiva e respetivas consequências. A identificação destes mecanismos garante que a gestão do impacto da supervisão abusiva na sustentabilidade organizacional, assim como nas atitudes e comportamentos dos supervisores e subordinados é feita de forma eficaz (Tepper et al., 2017).

Recentemente, os esforços da investigação têm-se centrado na compreensão da relação entre a supervisão abusiva e os comportamentos organizacionais discricionários. A temática em torno da relação entre supervisão abusiva e a adoção de CCO tem conduzido a resultados inconsistentes e contraditórios. Estudos recentes atribuíram como principal causa, a falha na sistematização dos modelos explicativos que ajudam a compreender a influência das perceções de supervisão abusiva na adoção de CCO (Liu et al.; 2023; Tepper et al., 2017).

1.2. Supervisão Abusiva e Comportamentos de Cidadania Organizacional

Embora existam estudos que confirmam a influência negativa do estilo de liderança hostil nos CCO dos subordinados (Aryee et al., 2007; Liu et al., 2023; Tepper, 2000; Zhang & Liao; 2015;

Zhang et al., 2019), existem alguns trabalhos que sugerem outros pontos de vista (Liu & Wang, 2013; Samreen & Rashid, 2018; Zellars et al., 2002). Por exemplo, Zellars et al. (2002) desenvolveram um estudo com o intuito de compreender a relação entre a percepção de uma conduta abusiva por parte da liderança e a adoção de CCO. Os resultados demonstraram que a relação negativa entre supervisão abusiva e os CCO dos subordinados era mais forte quando estes definiam os CCO enquanto comportamento extra-papel em comparação com os subordinados que entendiam os CCO enquanto parte integrante da função laboral (i.e., comportamentos de papel). No fundo, a investigação defende que a natureza discricionária dos CCO poderá permitir aos subordinados regular os comportamentos através do aumento ou inibição da prática de CCO, por forma a obter maior validação da chefia ou evitar ser excluído da organização. Paralelamente, o estudo conduzido por Samreen et al. (2022) concluiu que os subordinados que percecionem os comportamentos abusivos por parte do mesmo superior hierárquico, poderão criar laços afetivos entre si, levando-os a adotar comportamentos organizacionais desviantes direcionados não só ao supervisor abusivo como aos respetivos pares que não percecionem os abusos. Não obstante, o estudo defende que o vínculo emocional criado pelos subordinados vítimas dos abusos, poderá incentivar a adoção de CCO direcionada somente aos pares que interpretem os comportamentos hostis da liderança. Adicionalmente, o estudo conduzido por Tröster e Van Quaquebeke (2021) concluiu que em determinadas circunstâncias, as vítimas de supervisão abusiva poderão responsabilizar-se e a culpabilizar-se pelos maus-tratos percebidos, aumentando a prática de CCO dirigida aos supervisores como forma de compensar pelos erros que creem ter cometido. Embora a meta-análise de Zhang et al., (2019) tenha provado que a supervisão abusiva e os CCO se encontram negativamente relacionados, o estudo falha na explicação dos motivos que conduzem a resultados de investigação contraditórios.

Tal como referido anteriormente, a exposição contínua a maus-tratos por parte do superior hierárquico no local de trabalho, acarreta consequências para os subordinados que se refletem ao nível cognitivo, emocional e comportamental. Com isto, torna-se plausível denotar a violação das expectativas que os subordinados fazem, relativamente à receção de um tratamento justo por parte da liderança. A percepção de um tratamento injusto, pode conduzir ao reajustamento de atitudes e comportamentos organizacionais traduzindo-se na inibição dos mesmos (Robinson, 2008). Assim sendo, os subordinados podem responder negativamente aos comportamentos hostis por parte da liderança, através da inibição de CCO (Liu & Wang, 2013).

No mesmo sentido, o processo de troca entre supervisor e subordinado pode ser compreendido, sob a perspectiva da reciprocidade. A teoria das trocas sociais (Blau, 1968) ajuda

a compreender a relação entre o estilo de liderança abusivo e a cidadania organizacional na medida em que trata uma perspectiva teórica que sugere que a base das interações sociais pressupõe a transação recíproca de recursos. Ou seja, a conduta de cada um dos intervenientes está dependente da conduta do outro. Com isto, a reciprocidade negativa remete para a prática de comportamentos retaliatórios ou de vingança. No contexto organizacional, os comportamentos desviantes dos colaboradores podem ser concetualizados enquanto comportamentos contraprodutivos (Gruys & Sackett, 2003) comportamentos retaliatórios (Skarlicki & Folger, 1997) ou comportamentos antissociais (Aquino & Douglas, 2003) e surgem enquanto resposta à supervisão abusiva. Neste sentido, o descontentamento sentido pelo indivíduo que percebe ser vítima de uma liderança abusiva pode levá-lo a procurar repor a injustiça percebida recorrendo a pequenos gestos contraproducentes no local de trabalho. Assim, a necessidade de retaliação por forma a mitigar o comportamento hostil por parte do líder poderá traduzir-se na diminuição de comportamentos discricionários (i.e., CCO) (Eisenberger et al., 1986; Liu et al., 2023).

H1: As perceções de supervisão abusiva estão negativamente associadas à adoção de CCO.

1.3. O Papel Mediador da Vulnerabilidade ao *Stress*

A teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1989; Lin et al., 2018) trata uma perspectiva teórica extremamente útil na compreensão sobre o modo como os indivíduos tendem a reagir quando expostos a comportamentos de hostilidade por parte da liderança. De acordo com a presente abordagem, a supervisão abusiva é entendida como uma fonte de *stress* capaz de limitar os recursos do indivíduo. Entenda-se perda de recursos, enquanto a ameaça ou privação efetiva de recursos pessoais, sociais, culturais e materiais que auxiliam o indivíduo face às exigências que percebe. Tendo em vista a supervisão abusiva como um processo fundamentalmente relacional, a pressão psicológica e interpessoal associada aos maus-tratos de que o subordinado sente ser alvo, poderá reduzir a capacidade do indivíduo para fazer face ao *stress*, acarretando consequências ao nível do bem-estar (e.g., ansiedade, depressão, autoestima, *burnout*) (Liu et al. 2023; Tepper et al., 2017; Zhang et al., 2019).

Em sentido paralelo, a vulnerabilidade ao *stress* tem sido utilizada na literatura enquanto denominador comum da causalidade nosológica (Melo-Dias & Silva, 2015). De acordo com Vaz-Serra (2000) os indivíduos encontram-se em *stress* quando percebem não ter controlo sobre eventos considerados relevantes para si e perante o qual sentem que as exigências para

fazer face aos mesmos excedem as suas próprias capacidades e recursos. Enquanto o grau de *stress* induzido pela circunstância stressora se apresentar abaixo do limiar da vulnerabilidade, a resposta do indivíduo é feita de forma homeostática e flexível. Porém, quando o grau de *stress* induzido pela circunstância stressora excede o limiar, o indivíduo encontra-se mais suscetível ao desenvolvimento de problemas de saúde psicológica (Melo-Dias & Silva, 2015). Indo ao encontro das sugestões de Tepper et al. (2017) o impacto da supervisão abusiva, enquanto stressor organizacional, reflete-se no bem-estar psicológico do subordinado, tendo sido associado a uma maior suscetibilidade para o desenvolvimento de sintomatologia associada à depressão (Fischer et al., 2021; Tepper et al., 2006) ansiedade (Kessler et al., 2008) exaustão emocional (Hobman et al., 2009) e *burnout* (Tepper, 2000).

Quando os indivíduos sentem os seus recursos ameaçados encontram-se mais predispostos a experienciar consequências ao nível do seu bem-estar (e.g., ansiedade, depressão, autoestima, *burnout*) (Hobfoll et al., 2018). Neste sentido, a intensidade do *stress* provocado e do limiar para o tolerar, determinará se a circunstância indutora de *stress* será, ou não, conduzida de forma homeostática (Melo-Dias & Silva, 2015; Vaz-Serra, 2000; Zubin & Spring, 1977). Indivíduos cujo nível de vulnerabilidade ao *stress* se apresente elevado apresentam reduzida capacidade autoafirmativa, dificuldades na resolução de problemas, preocupação excessiva com acontecimentos do quotidiano, elevada emocionalidade e tendência para reagir negativamente a circunstâncias adversas. Tendo em consideração estes pressupostos, assume-se que o padrão de comportamentos abusivos protagonizados pela liderança, é suficientemente stressante para aumentar a suscetibilidade do indivíduo no que concerne ao desenvolvimento de problemas de saúde psicológica.

Ainda, a teoria da conservação de recursos sugere que os indivíduos cujos níveis de *stress* se apresentem elevados tendem a tornar-se mais introspetivos e individualistas, modificando a formam como ajudam, cooperam e atendem às necessidades de terceiros (Hobfoll, 1989). A perda de recursos ocorre em espirais de perda (i.e., *loss spirals*). Ou seja, para além do prejuízo de recursos ao nível do bem-estar individual, a supervisão abusiva, enquanto stressor organizacional, aumenta a vulnerabilidade do indivíduo para perdas futuras (Halbesleben et al., 2014). Assim, torna-se possível especular sobre o eventual prejuízo para o ambiente social e material em que o trabalho ocorre. Não obstante, a supervisão abusiva tem sido associada a uma menor probabilidade de progressão na carreira, redução do fluxo de comunicação, inadequação ou ausência de *feedback*, incapacidade de acesso a recompensas organizacionais e erosão da reputação pessoal (Mackey et al., 2017).

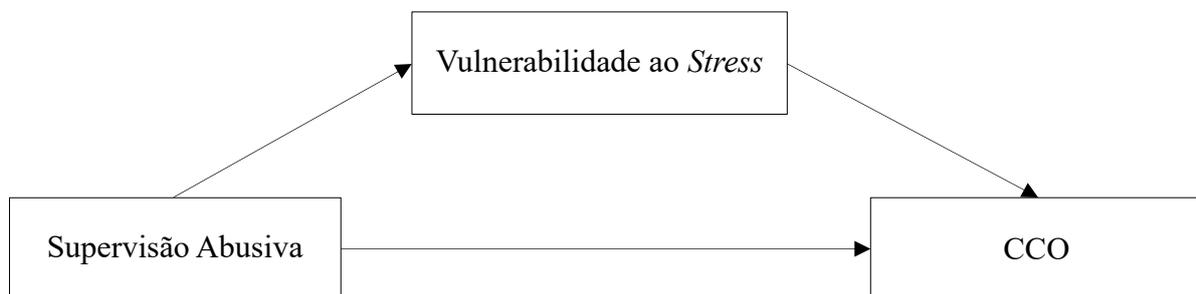
A presente dissertação parte destes pressupostos e sugere que à medida que as vítimas de supervisão abusiva se esforçam para reter ou reconstruir os recursos perdidos, a saúde psicológica poderá deteriorar-se e os comportamentos organizacionais discricionários poderão ver-se comprometidos. Atendendo que a adoção de CCO exige o consumo de recursos (e.g., tempo, atenção, esforço, energia) sugere-se que os subordinados que percecionam ser alvo de uma supervisão abusiva poderão inibir o investimento em atividades que potenciem eventuais perdas adicionais.

Assim sendo, sugere-se que o modelo em estudo possibilite compreender o modo como o *stress*, operacionalizado através da sua vulnerabilidade, atua na relação entre a supervisão abusiva e a adoção de CCO, propondo-se a seguinte hipótese:

H2: A vulnerabilidade ao *stress* medeia a relação entre as perceções de supervisão abusiva e a adoção de CCO.

Figura 1

Modelo de Mediação da interação entre supervisão abusiva e os CCO



CAPÍTULO 2

Método

2.1. Participantes

Por forma a compreender as hipóteses previamente apresentadas que propõem um modelo de mediação, foi realizado um estudo correlacional. Assim sendo, optou-se pela metodologia quantitativa com recurso a um questionário. Foi utilizada uma amostra por conveniência, não probabilística, composta por trabalhadores de diferentes organizações. No que respeita aos critérios de participação, definidos previamente, teve-se em consideração: i) obrigatoriedade em deter uma chefia a quem reportar o trabalho; e ii) obrigatoriedade no desempenho de atividades profissionais para a mesma entidade patronal, por um período igual ou superior a três meses. Posto isto, obteve-se uma amostra de 178 participantes, dos quais 61.24% do sexo feminino e 38.76% do sexo masculino. A idade média dos participantes ronda os 34 anos ($M = 33.56$, $DP = 13.69$). No que concerne às habilitações académicas, 65.17% dos participantes são detentores de grau académico do ensino superior, 33.15% terminou o ensino secundário e 1.68% concluiu o ensino básico.

Relativamente à antiguidade na organização, os participantes trabalham, em média, há 9 anos na mesma instituição ($M = 8.65$, $DP = 12.18$) sendo que a maioria interage diariamente com a sua chefia direta (70.79%), 21.35% interage semanalmente e os restantes mensalmente.

No que respeita à tipologia e dimensão da organização, 69.10% dos participantes encontram-se vinculados a instituições privadas e 30.90% a organizações do setor público. Não obstante, 44.94% dos participantes trabalham em organizações de dimensão grande (i.e., número de colaboradores excede os 250), 23.03% dos inquiridos exercem a sua atividade profissional em organizações de dimensão média (i.e., número de colaboradores situado entre os 51 e os 250), 14.61% dos participantes em instituições de dimensão pequena (i.e., número de colaboradores situado entre os 10 e os 50) e os restantes em instituições de dimensão micro (i.e., número de colaboradores inferior a 10).

2.2. Procedimento

Para este efeito, foi desenvolvido um questionário com recurso à plataforma *Qualtrics*, posteriormente divulgado em plataformas digitais e redes sociais (i.e., E-mail, Instagram, Facebook, LinkedIn). O questionário encontra-se dividido em dois momentos. Num primeiro

momento encontram-se discriminados o consentimento informado e os objetivos do estudo, os critérios de inclusão assim como a duração média do mesmo (15 minutos). Num segundo momento foram apresentadas as questões sociodemográficas assim como as questões relacionadas com as variáveis em estudo. De acordo com os princípios da Declaração de Helsínquia, foram assegurados total confidencialidade e anonimato no tratamento dos dados recolhidos, sendo que os participantes concordaram voluntariamente participar nesta investigação.

2.3. Medidas

O questionário é constituído por três escalas que avaliam as variáveis do modelo em estudo (i.e., supervisão abusiva, CCO, vulnerabilidade ao *stress*). Não obstante, aos participantes foram também feitas questões sociodemográficas (e.g., idade, sexo, habilitações literárias, antiguidade na organização, situação laboral, dimensão da organização e frequência de contacto com a chefia direta).

2.3.1. Supervisão Abusiva

Para avaliar as perceções relativas à supervisão abusiva foi utilizada uma versão adaptada da *abusive supervision scale* de Tepper (2000). Esta medida é composta por 15 itens, cada um deles com uma escala de resposta tipo *Likert* de 5 pontos, em que 1 corresponde a “Não me recordo dele(a) usar esse comportamento comigo” e 5 “Ele(a) usa frequentemente esse comportamento comigo”. Alguns exemplos de itens são: “O meu chefe, ridiculariza-me” e “O meu chefe, mente-me”. O alfa de Cronbach revelou uma consistência interna muito boa ($\alpha = 0.96$).

2.3.2. Comportamentos de Cidadania Organizacional

Para a medição dos CCO foi utilizada a escala de Rego (1999). Esta medida é composta por 15 itens, cada um deles com uma escala de resposta tipo *Likert* de 6 pontos, em que 1 corresponde a “Não se aplica rigorosamente nada” e 6 a “Aplica-se completamente”. Alguns exemplos de itens são: “Mantém-se informado acerca do que se passa na organização” e “Quando algo lhe corre mal, desculpa-se com os erros dos outros”. O alfa de Cronbach revelou uma consistência interna razoável ($\alpha = 0.79$).

2.3.3. Vulnerabilidade ao *Stress*

Para avaliar a vulnerabilidade ao *stress* foi utilizado o Questionário de Vulnerabilidade ao *Stress* – 23 QVS (Vaz-Serra, 2000). Esta escala contém 23 itens, cada um dos itens foi conotado de acordo com uma escala de resposta tipo *Likert* de 5 pontos, em que 1 corresponde a “discordo em absoluto” e 5 a “concordo em absoluto”. Alguns exemplos de itens são: “As pessoas só me dão atenção quando precisam que faça alguma coisa em seu proveito” e “Prefiro calar-me do que contrariar alguém no que está a dizer, mesmo que não tenha razão”. O alfa de Cronbach revelou uma consistência interna razoável ($\alpha = 0.79$).

CAPÍTULO 3

Resultados

O Quadro 3.1 apresenta as médias, desvios-padrão, consistências internas e correlações. As hipóteses colocadas foram testadas com recurso à análise do modelo de mediação. Todas as análises foram efetuadas recorrendo ao software IBM SPSS Statistics (versão 26).

Quadro 3.1

Médias, Desvio-padrão, Correlações e Consistência Interna

	M	DP	1	2	3
1.Supervisão abusiva	1.39	0.71	(0.96)		
2.CCO	4.64	0.61	-0.21**	(0.79)	
3.Vulnerabilidade ao <i>stress</i>	2.60	0.44	0.27**	-0.28**	(0.79)

Nota: As consistências internas encontram-se entre parênteses.

** $p < 0,01$; M = Média; DP = Desvio-Padrão

3.1. Análise de Correlações

O Quadro 3.1 apresenta a matriz de médias e correlações entre as variáveis. A média mais alta diz respeito aos CCO ($M = 4.64$; $DP = 0.61$) e a mais baixa às perceções de supervisão abusiva ($M = 1.39$; $DP = 0.71$). Por forma a analisar as correlações entre as variáveis do modelo de investigação, recorreu-se aos coeficientes de correlação de Pearson (r). Assim, destacam-se as relações estatisticamente significativas e negativas entre os CCO e a supervisão abusiva ($r = -0.21$; $p < 0.01$) assim como entre a vulnerabilidade ao *stress* e os CCO ($r = -0.28$; $p < 0.01$). Por sua vez, a relação entre a vulnerabilidade ao *stress* e a supervisão abusiva ($r = 0.27$; $p < 0,01$) apresenta ser estatisticamente significativa e positiva. No que concerne às variáveis sociodemográficas, importa referir que as mesmas foram testadas. Porém, não apresentaram correlações estatisticamente significativas com as variáveis de interesse.

3.2. Modelo de Mediação

As hipóteses sugeriram que as perceções de supervisão abusiva estão associadas à adoção de CCO e que esta relação é mediada pela vulnerabilidade ao *stress*. O modelo de investigação foi analisado com recurso ao modelo 4 da macro PROCESS (Hayes, 2018). Assim sendo, a supervisão abusiva entrou como variável preditora (X) e a vulnerabilidade ao *stress* como

variável mediadora (M). A variável critério foram os CCO (Y). Os resultados encontram-se no Quadro 3.2.

Quadro 3.2

Resultados do Modelo de Mediação

					R^2
Modelo 1	<i>Outcome: Vulnerabilidade ao stress</i>				0.08
	Coef.	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	
Supervisão abusiva	0.17	0.04	3.78	< 0.01	
Modelo 2	<i>Outcome: CCO</i>				0.10
	Coef.	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	
Supervisão abusiva	-0.12	0.06	-1.89	> 0.05	
Vulnerabilidade ao stress	-0.34	0.10	-3.21	< 0.01	
<i>Bootstrapping para o efeito indireto</i>					
	Coef.	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito indireto	-0.06	0.03	-0.11	-0.02	

Nota: N = 178. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. 10000 amostras *bootstrap*; LI – limite inferior; LS – limite superior; IC – Intervalo de confiança

A hipótese 1 postulou que as perceções de supervisão abusiva estão associadas à adoção de CCO. Os resultados suportaram a hipótese. De facto, verificou-se que as perceções de supervisão abusiva se encontram associadas significativa e negativamente à adoção de CCO ($B = -0.18$; $p < 0.05$; 95% IC = -0.30; -0.05), querendo isto dizer que quanto maior a supervisão abusiva percebida, menor a adoção de CCO.

A hipótese 2 sugeriu que a vulnerabilidade ao *stress* medeia a relação entre a supervisão abusiva e os CCO. Os resultados suportaram a hipótese. Constatou-se que a associação positiva entre a supervisão abusiva e a vulnerabilidade ao *stress* foi significativa ($B = 0.17$; $p < 0.01$; 95% IC = 0.08; 0.26), querendo isto dizer que quanto maior a supervisão abusiva percebida, maior a vulnerabilidade ao *stress*. Não obstante, verificou-se uma associação negativa e significativa entre a vulnerabilidade ao *stress* e os CCO ($B = -0.34$; $p < 0.01$; 95% IC = -0.54; -0.13), querendo isto dizer que quanto maior a vulnerabilidade ao *stress*, menor a adoção de CCO. O efeito indireto da supervisão abusiva nos CCO, via vulnerabilidade ao *stress*, verificou-se significativo ($B = -0.06$; 95% IC = -0.11; -0.02). No que ao efeito direto concerne, o mesmo não se demonstrou estatisticamente significativo ($B = -0.12$; $p > 0,05$; 95% IC = -0.25; 0.01). O modelo proposto explica 10% da variância dos CCO ($R^2 = 0.10$; $F(2, 175) = 9.31$, $p < 0.001$).

Tendo em consideração que o efeito indireto se demonstrou significativo e o efeito direto não significativo, trata-se de uma mediação completa. Assim sendo, pressupõe-se que o efeito da supervisão abusiva nos CCO é explicado na totalidade pela vulnerabilidade ao stress.

CAPÍTULO 4

Discussão

O presente estudo visou providenciar um melhor entendimento relativamente às condições que exacerbam os efeitos psicológicos e comportamentais da liderança abusiva. A lógica subjacente ao modelo de mediação comprovou que os subordinados que percebem ser vítimas de uma liderança pautada por comportamentos hostis, encontram-se mais vulneráveis ao *stress* e, por isso, inibem a adoção de CCO.

Os resultados confirmaram a associação entre a supervisão abusiva e a adoção de CCO, tal que quanto maior a supervisão abusiva percebida, menor a adoção de CCO, suportando a primeira hipótese. Esta descoberta é consistente com estudos anteriores (Aryee et al., 2007; Liu et al., 2023; Tepper, 2000; Zhang & Liao, 2015; Zhang et al., 2019). Tal vai ao encontro da teoria das trocas sociais (Blau, 1968), a qual refere que os indivíduos procuram manter a estabilidade e igualdade nas relações interpessoais por meio de um processo de transação recíproca de recursos. Assim, a reciprocidade negativa remete para a forma como os indivíduos respondem a situações desfavoráveis através da redução de esforços ou recorrendo à retaliação, como forma de restaurar a equidade e justiça que creem ter perdido. Os resultados obtidos neste estudo, apoiam-se nesta teoria, tendo demonstrado que os subordinados que percebem comportamentos abusivos por parte da chefia, respondem a este tratamento recorrendo à reciprocidade negativa, através da inibição de CCO.

Indo ao encontro das sugestões de Hobfoll (1989) a teoria da conservação de recursos introduz um enquadramento que possibilita compreender o modo como o *stress* atua no bem-estar dos trabalhadores. Esta perspetiva sugere que os indivíduos se encontram motivados para proteger, reter e adquirir recursos. As circunstâncias indutoras de *stress* advêm da perda, potencial ou efetiva, de recursos, assim como da incapacidade na aquisição de mais recursos. Em sentido homólogo, Vaz-Serra (2000) afirma que o indivíduo se encontra em *stress* quando percebe não ter controlo sobre determinada circunstância importante para si. Como tal, sente que as exigências da mesma ultrapassam as suas capacidades e recursos. Assim, o *stress* surge enquanto resposta da avaliação subjetiva que o indivíduo faz sobre um dado evento, tendo em consideração o significado que lhe confere (e.g., insignificante, positivo, stressante) e os recursos que detém para lhe dar resposta. Se o indivíduo perceber que a circunstância lhe é prejudicial e que é incapaz de lidar com ela, entra em *stress*. O indivíduo vulnerável, é aquele que sustenta a convicção de não conseguir controlar os perigos, de natureza interna ou externa, que percebe, acreditando não conseguir superar as dificuldades. Tal como referido

anteriormente, o aumento da vulnerabilidade ao *stress* traduz-se na diminuição da capacidade autoafirmativa, dificuldade em confrontar e resolver problemas, preocupação excessiva pelos acontecimentos de vida e elevada emocionalidade (Vaz-Serra, 2000). Com base nestes pressupostos, entende-se que o impacto do *stress* no bem-estar do indivíduo, resulta no conjunto de processos e dinâmicas que envolvem os recursos do mesmo.

Os resultados obtidos confirmaram uma relação significativa entre a supervisão abusiva e a vulnerabilidade ao *stress*, tal que quanto maior a supervisão abusiva percebida, maior a vulnerabilidade ao *stress*. Estes resultados sustentam os pressupostos supramencionados, tendo-se verificado que a supervisão abusiva, enquanto stressor organizacional, provoca a perda de recursos, manifestando-se através da redução da capacidade do indivíduo para expressar as suas necessidades ou opiniões pessoais, defender os próprios direitos, aceder a pedidos de terceiros ou expressar afetos de forma assertiva. Por outras palavras, o impacto da supervisão abusiva na vulnerabilidade ao *stress*, traduz-se num processo de perda de recursos relacionados com a capacidade para expressar necessidades, emoções e opiniões, assertivamente. A perda destes recursos em específico, pode ser explicada pelo aumento das perceções de medo dos subordinados. A supervisão abusiva encontra-se relacionada com o aumento da prática de atitudes e comportamentos de evitamento (e.g., silêncio), como resposta à perceção de perigo ou ameaça (Kiewitz et al., 2016). Assim, por forma a evitar a perpetuação do tratamento hostil, mitigar o impacto da conduta abusiva ou prevenir a deterioração da relação entre supervisor-subordinado, os resultados mostraram que as vítimas tendem a proteger-se, recorrendo a comportamentos que providenciem a diminuição da frequência do contacto direto e a redução do fluxo de comunicação. Por sua vez, estes comportamentos aparentam manifestar-se através da incapacidade para reivindicar direitos e comunicar ou reagir assertivamente às circunstâncias stressoras.

No contexto organizacional, os trabalhadores devem conseguir expor as suas opiniões, providenciar e receber *feedback*, concordar ou discordar com terceiros, por forma a garantirem um bem-estar ao nível individual e organizacional. Se por um lado, a prática de comportamentos associados a um estilo de liderança positivo se encontra associada ao aumento dos níveis de bem-estar e à diminuição dos níveis de *stress* dos subordinados. Por outro lado, o estilo de supervisão abusivo encontra-se associado ao decréscimo do bem-estar e ao acréscimo dos níveis de *stress* (Harms et al., 2017).

A perda de recursos ganha maior importância em contextos em que esta ocorra frequentemente, por esta razão, quando os indivíduos se encontram em situações precárias, tendem a adotar estratégias defensivas perante as adversidades (Hobfoll et al., 2018). A teoria

da conservação de recursos (Hobfoll, 1989) sugere alguns mecanismos através dos quais os indivíduos tendem a investir ou a utilizar os seus recursos por forma a verem recuperadas ou minimizadas as suas perdas. Exemplos desses mecanismos podem ser: a substituição, a reposição e a acomodação. Tendo em consideração os resultados obtidos, a acomodação explica a ineficiência das vítimas de supervisão abusiva, na gestão da perda de recursos, com conseqüente perda para a saúde psicológica, através do aumento da vulnerabilidade ao *stress*. A acomodação trata uma estratégia que é utilizada à medida que a capacidade de reserva de recursos se torna cada vez mais difícil para o indivíduo e em casos onde as perdas sejam contínuas e os recursos escassos. Neste sentido, os esforços compensatórios são considerados ineficazes ou insuficientes. À medida que os custos do investimento na recuperação de recursos começam a superar os benefícios adquiridos, o indivíduo acomoda-se à adversidade. Isto implica que os indivíduos reduzam o investimento nos seus objetivos, reformulem resultados ou simplesmente desistam de tentar repor as perdas (Hobfoll et al., 2018). Congruente com os resultados obtidos na presente investigação, quando sujeitos a uma conduta de hostilidade recorrente e contínua por parte do supervisor, os indivíduos sofrem perdas de difícil recuperação ao nível do seu bem-estar. A perda desses recursos reflete-se na incapacidade para expressar, assertivamente, as próprias emoções, opiniões e necessidades. Como tal, a incapacidade de recuperação dos recursos perdidos torna estes indivíduos mais vulneráveis ao *stress*, isto é, suscetíveis ao desenvolvimento de problemas de saúde psicológica (e.g., depressão, ansiedade, *burnout*).

A pressão psicológica e interpessoal associada aos comportamentos hostis por parte da liderança, implica que os subordinados invistam recursos psicológicos, cognitivos ou emocionais adicionais, com o objetivo de reduzir o *stress* percebido, sem que comprometam a eficácia no desempenho das suas tarefas laborais. Porém, quando estes recursos se esgotam, os indivíduos encontram-se mais suscetíveis para experienciar exaustão emocional (Liu et al., 2023; Zhang et al., 2019). A exaustão emocional assume um papel de centralidade na definição de *burnout* que pode ser entendido como uma experiência pessoal de exaustão emocional e física, despersonalização, realização profissional reduzida e desvalorização da participação desportiva, bem como perda de envolvimento e diminuição da motivação. A componente de exaustão, associada à dimensão de *stress* individual, compreende o sentimento de drenagem de recursos físicos e psicológicos, essenciais à prestação de ajuda e cuidados a outros. Por outro lado, a componente de despersonalização/cinismo encontra-se associada à dimensão interpessoal do *burnout* e remete para a resposta face à perda de energia. A perda de recursos considerados vitais conduz ao desinvestimento em relação ao trabalho. A desumanização e

diminuição de realização profissional conduzem a sentimentos de inutilidade, fracasso e redução de autoestima (Maslach & Leiter, 2016).

A literatura em torno do comportamento organizacional tem demonstrado que o *burnout* surge como consequência da perda de recursos (Halbesleben, 2006). Em situações de supervisão abusiva, os indivíduos que experienciem uma redução de recursos, tendem a evitar interagir ou receber *feedback* por parte do seu supervisor, por forma a evitar perdas adicionais (Halbesleben et al., 2014).

Os resultados demonstraram uma relação significativa entre a vulnerabilidade ao *stress* e a adoção de CCO, tal que quanto maior a vulnerabilidade ao *stress*, menor a adoção de CCO. Tal pode ser explicado, porque a perda de recursos implica que os indivíduos invistam recursos adicionais por forma a antecipar ou compensar futuras perdas. Com isto, as perdas iniciais deixam o indivíduo mais vulnerável a perdas futuras. O desenvolvimento deste ciclo de continuidade de perda de recursos é designado espiral de perda (i.e., *loss spiral*) (Hobfoll et al., 2018). Vários estudos sugerem que a prática de comportamentos organizacionais discricionários (i.e., atitudes pró-sociais/pró-organizacionais) implica o investimento de recursos cruciais para o bem-estar do indivíduo (e.g., atenção, esforço, tempo e energia). Porém, quando emocionalmente exaustos, os indivíduos tendem a evitar o investimento desses recursos em terceiros, por forma a mitigar as consequências da supervisão abusiva e prevenir perdas futuras adicionais (Bormann & Gellatly, 2021; Liang et al., 2022). Em consonância com os resultados obtidos, a incapacidade na gestão adequada face ao stressor organizacional, faz com que o indivíduo não possua recursos adicionais para investir em tarefas adicionais de cariz discricionário.

Por fim, este estudo teve como principal objetivo compreender a relação entre a supervisão abusiva e a adoção de CCO, via vulnerabilidade ao *stress*, tal que quanto maior a supervisão abusiva percebida, maior a vulnerabilidade ao *stress* e consequentemente, menor a adoção de CCO. Os resultados obtidos suportaram a segunda hipótese subjacente ao modelo de mediação e comprovaram que a supervisão abusiva, enquanto stressor organizacional, implica a perda de recursos. A perda desses recursos, reflete-se na incapacidade para expressar opiniões, emoções e necessidades de forma assertiva, o que se pode traduzir no incremento da vulnerabilidade ao *stress*, i.e., na suscetibilidade para o desenvolvimento de problemas de saúde psicológica (e.g., *burnout*). Por forma a prevenir a continuidade de perdas adicionais, os indivíduos desinvestem recursos extra em terceiros, inibindo consequentemente a prática de CCO.

4.1. Implicações Teóricas e Práticas

A presente investigação oferece um conjunto relevante de contributos teóricos e práticos para a literatura da relação entre supervisão abusiva e CCO, clarificando esta relação na atualidade. Não obstante, é apresentada, pela primeira vez, a vulnerabilidade ao *stress*, enquanto mecanismo explicativo desta relação. Os resultados deste estudo, elucidam para a importância do *stress* enquanto eixo fundamental de harmonia nos locais de trabalho.

A compreensão detalhada das implicações negativas da supervisão abusiva deve contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um ambiente de trabalho ético. A supervisão abusiva viola padrões morais e promove um ambiente de trabalho hostil e antiético (Park et al., 2019).

A sistematização dos antecedentes e consequências da supervisão abusiva elucida sobre a importância do papel das organizações no desenvolvimento de condições favoráveis ou desfavoráveis à ocorrência de condutas abusivas. Por esta razão, estas entidades devem ser responsáveis pela deteção e minimização da ocorrência de condutas abusivas através do diagnóstico, da formação e da monitorização da conduta dos supervisores (Xu et al., 2012). Por exemplo, o processo de promoção a cargos de supervisão ou chefia, não deve ter em conta unicamente os indicadores de desempenho, devendo incluir as competências de relacionamento interpessoal. Não obstante, importa que as organizações defendam uma política de tolerância zero relativamente a comportamentos de liderança abusivos, através da criação de um ambiente que permita aos trabalhadores sentirem-se seguros para comunicar abertamente sobre os seus problemas (Dirican & Erdil, 2020).

A criação de locais de trabalho saudáveis, amplia as condições para que os trabalhadores adotem CCO (Wingate et al., 2019). Um local de trabalho saudável pauta pela cooperação entre todos os membros da organização, com vista ao melhoramento contínuo dos processos de proteção e promoção da saúde, segurança e bem-estar. O sucesso e a sustentabilidade das organizações implicam o investimento na criação de locais de trabalho saudáveis, promotores de saúde psicológica e bem-estar, através do diagnóstico e intervenção nos riscos psicossociais que afetam o trabalho e os trabalhadores. De uma forma geral, os locais de trabalho saudáveis devem assegurar o seguinte conjunto de condições: i) autoeficácia; ii) inclusão e suporte dos colegas e supervisores; iii) gestão de *stress*; iv) controlo e significado sobre o trabalho; v) reconhecimento e recompensa; vi) contexto (i.e., segurança física e psicológica, ergonomia); vii) conciliação entre esferas de vida pessoal e profissional; e viii) gestão e liderança (i.e., impacto positivo no bem-estar dos trabalhadores). Locais de trabalho pouco saudáveis,

umentam consideravelmente os níveis de *stress* e mal-estar, exacerbando o desenvolvimento de problemas de saúde psicológica (Hassard et al., 2021).

A investigação levada a cabo por Wingate et al. (2019) concluiu que o conjunto de comportamentos associados ao estilo de liderança transformacional se encontra positivamente relacionado com a adoção de CCO. O mesmo estudo reitera que este estilo de supervisão, apresenta ser o antecedente mais eficaz na promoção de comportamentos discricionários. Por esta razão, as estruturas de supervisão devem ter acesso a orientações claras sobre como promover e motivar a adoção de CCO dos subordinados.

A necessidade estratégica de valorização do capital humano pode ser espelhada nos relatórios de sustentabilidade das empresas, assim como nas certificações ESG, em inglês *Environmental, Social and Corporate Governance*. Estas certificações visam garantir que os indicadores relacionados com o bem-estar são recolhidos e priorizados em detrimento das decisões organizacionais. O sucesso organizacional passa pela priorização do pilar social, através da implementação de políticas e práticas organizacionais com vista à promoção do bem-estar, da saúde psicológica, dos direitos humanos, da diversidade, da ética organizacional, da equidade e da inclusão (Jain et al., 2021).

Tendo em consideração os resultados obtidos neste estudo, que confirmam o impacto nefasto da supervisão abusiva na saúde psicológica dos subordinados e no conjunto de comportamentos organizacionais desejados, torna-se relevante sugerir que a vulnerabilidade ao *stress* e a adoção de CCO devem consistir em indicadores a ser tidos em consideração aquando do diagnóstico e monitorização de condutas abusivas por parte da liderança.

4.2. Limitações e Investigação Futura

Não obstante as suas contribuições, o presente estudo apresenta algumas limitações que merecem ser tidas em consideração.

Em primeiro lugar, as atitudes e comportamentos dos subordinados são, em grande parte, motivados pela liderança. Por consequente, a avaliação destas atitudes e comportamentos é feita através da perceção que os subordinados têm, no que concerne às práticas e políticas organizacionais, recorrendo ao autoreporte. A recolha de dados implicou a utilização de instrumentos de autoreporte, o que potencia o enviesamento do método comum (Podsakoff et al., 2003). Embora a metodologia correlacional com recurso ao questionário online tenha sido o método mais apropriado para o objetivo deste estudo, sugere-se que a investigação futura, realize estudos longitudinais que analisem o impacto nefasto da supervisão abusiva nos CCO.

Em segundo lugar, os itens e a escala de resposta referentes à escala da Supervisão Abusiva (Tepper, 2000) não diversificam o género dos supervisores ou chefia direta, o que potencia o viés de género.

Em terceiro lugar, a presente investigação recorreu à análise de estudos que se centrassem na relação entre supervisão abusiva e a adoção de CCO, ao nível individual. Com isto, sugere-se que a investigação futura aborde esta temática aos níveis grupal e organizacional, respetivamente. O estudo levado a cabo por Priesemuth et al. (2014) concluiu que o clima organizacional pautado pela prática de comportamentos hostis por parte da liderança, afeta negativamente a adoção de CCO grupal. Porém, os mecanismos explicativos desta relação carecem de investigação.

□

Referências Bibliográficas

- Aquino, K., & Douglas, S. (2003). Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 195–208. doi:10.1016/S0749-5978(02)00517-4.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickledown model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191–201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>
- Aryee, S., Sun, L. Y., Zhen, X., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393–411. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00118.x>
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126 – 140.
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 7(4), 452-457.
- Boddy, C. R. (2014). Corporate psychopaths, conflict, employee affective well-being and counterproductive work behaviour. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 107-121.
- Bormann, K. C., & Gellatly, I. R. (2021). It's only abusive if I care: The effect of organizational concern on abusive supervision, stress, and work behaviors. *Journal of Personnel Psychology*.
- Brees, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2016). Abusive supervision: subordinate personality or supervisor behavior?. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 405-419.
- Dirican, A. H., & Erdil, O. (2020). The influence of ability-based emotional intelligence on discretionary workplace behaviors. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(3), 369–382. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1687388>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101540.

- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30–42.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134–1145. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
- Hassard, J., Teoh, K., Thomson, L., & Blake, H. (2021). Understanding the cost of mental health at work: an integrative framework. *The SAGE Handbook of Organizational Wellbeing. 1st edn. London: SAGE*, 9-25.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Hobman, E. V., Restubog, S. L., Bordia, P., & Tang, R. L. (2009). Abusive Supervision in Advising Relationships: Investigating the Role of Social Support. *Applied Psychology*, 58(2), 233-256.
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125–1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1125>
- Jain, A., Hassard, J., Leka, S., Di Tecco, C., & Iavicoli, S. (2021). The role of occupational health services in psychosocial risk management and the promotion of mental health and well-being at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3632. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073632>

- Kessler, S.R., Spector, P.E., Chang, C.H., & Parr, A.D. (2008). Organizational violence and aggression: Development of the three-factor violence climate survey. *Work & Stress*, 22, 108–124. [10.1080/02678370802187926](https://doi.org/10.1080/02678370802187926)
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.06.004>
- 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. <https://doi.org/10.1037/apl0000074>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer.
- Liang, L. H., Coulombe, C., Brown, D. J., Lian, H., Hanig, S., Ferris, D. L., & Keeping, L. M. (2022). Can two wrongs make a right? The buffering effect of retaliation on subordinate well-being following abusive supervision. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 37–52. <https://doi.org/10.1037/ocp0000291>
- Lin, S.-H., Scott, B. A., & Matta, F. K. (2018). The dark side of transformational leader behaviors for leaders themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1556–1582. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1255>
- Lin, W., Wang, L., & Chen, S. (2013). Abusive supervision and employee well-being: The moderating effect of power distance orientation. *Applied Psychology*, 62(2), 308-329.
- Liu, B., Ma, Y., Wang, H., Li, F., & Liu, G. (2023). Abusive supervision and organizational citizenship behavior: A meta-analysis based on the perspective of multiple theories. *Current Psychology*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04738-3>
- Liu, X., & Wang, J. (2013). Abusive supervision and organizational citizenship behaviour: Is supervisor–subordinate guanxi a mediator? *International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1471–1489. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725082>
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940-1965.
- Marcus-Newhall, A., Pedersen, W. C., Carlson, M., & Miller, N. (2000). Displaced aggression is alive and well: A meta-analytic review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 670–689.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry: Official Journal of the World Psychiatric Association (WPA)*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- 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.
- Melo-Dias, C., & da Silva, C. F. (2015). Sobre a vulnerabilidade.... *Psicologia, Saúde e Doenças*, 16(3), 411-420.
- 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.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24, 391-419.
- Neves, P. (2014). Taking it out on survivors: Submissive employees, downsizing, and abusive supervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 507-534.
- Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Park, H., Hoobler, J. M., Wu, J., Liden, R. C., Hu, J., & Wilson, M. S. (2019). Abusive supervision and employee deviance: A multifoci justice perspective. *Journal of business ethics*, 158, 1113-1131. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3749-2>
- Pimenta, S. (2020). A relação entre a gestão de recursos humanos socialmente responsável e o envolvimento no trabalho. Tese de Mestrado não Publicada em Psicologia Social e das Organizações.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879. Doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Pradhan, S., Srivastava, A., & Mishra, D. K. (2020). Abusive supervision and knowledge hiding: the mediating role of psychological contract violation and supervisor directed aggression. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 216-234.
- Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M. L., & Folger, R. (2014). Abusive supervision climate: A multiple-mediation model of its impact on group outcomes. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1513-1534. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0237>
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.

- Rego, A. (1999). Comportamentos de cidadania organizacional: Operacionalização de um constructo. *Psicologia, 13*(1/2), 127-148. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v13i1/2.563>
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagencyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 713.
- 30 ns, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational Behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*, 555-57.
- Robinson, S. L. (2008). Dysfunctional workplace behavior. *The Sage Handbook of Organizational Behavior, 1*, 141-159.
- Samreen, F., & Rashid, M. A. (2018). Abusive supervision and subordinates' retaliation: The mediating role of OCB. *Pacific Business Review International, 11*(5), 94–102.
- Samreen, F., Amir Rashid, M., & Hussain, G. (2022). Effect of abusive supervision on subordinates' discretionary behaviors. *Journal of Management & Organization, 28*(1), 149-164. doi:10.1017/jmo.2019.57
- Schat, A.C.H., Frone, M.R., & Kelloway, E.K. (2006). Prevalence of workplace aggression in the U.S. Workforce: Findings from a national study. In E.K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell (Eds.), *Handbook of Workplace Violence* (pp. 4789). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 82*, 434–443.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, Membership and Organization. *Psychological Bulletin, 47*(1), 1–14.
- Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*, 178–190. <http://dx.doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B., Duffy, M., Henle, C., & Lambert, L. (2006). Procedural injustice, victim precipitation and abusive supervision. *Personnel Psychology, 59*, 101–123. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x>
- Tepper, B. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management, 33*, 261–289. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 123-152.

- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 897-917. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.007>
- Tierney, P., & Tepper, B. J. (2007). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Destructive leadership [Editorial]. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 171–173. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.003>
- Tröster, C., & Van Quaquebeke, N. (2021). When victims help their abusive supervisors: The role of LMX, self-blame, and guilt. *Academy of Management Journal*, 64(6), 1793-1815. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0559>
- Vaz-Serra, A. (2000). Construção de uma escala para avaliar a vulnerabilidade ao Stress: a 23 GVS.
- 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.
- Wingate, T. G., Lee, C. S., & Bourdage, J. S. (2019). Who helps and why? Contextualizing organizational citizenship behavior. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 51(3), 147–158. <https://doi.org/10.1037/cbs0000125>
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. 2012. Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of lmx. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4): 531–543.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>
- Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 959–987. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9425-0>
- Zhang, Y., Zhang, L., Liu, G., Duan, J., Xu, S., & Cheung, M. W. L. (2019). How does ethical leadership impact employee organizational citizenship behavior? A meta-analytic review based on two-stage meta-analytic structural equation modeling (TSSEM). *Zeitschrift für Psychologie*, 227(1), 18–30. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000353>

- Zhu, C., & Zhang, F. (2020). How does servant leadership fuel employee innovative behavior? A moderated mediation framework. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), 356-377.
- Zubin, J., & Spring, B. (1977). Vulnerability: a new view of schizophrenia. *Journal of Abnormal Psychology*, 86(2), 103.

Anexos

Anexo A – Questionário

CONSENTIMENTO INFORMADO

Enquadramento

A presente investigação integra o projeto de dissertação do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e das Empresas - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL).

Objetivo

Para participar, deverá ter pelo menos **18 anos** e encontrar-se empregado(a) há pelo menos **3 meses**. Pretende-se conhecer a sua opinião e perceção sobre alguns aspetos relacionados consigo e com a organização onde trabalha atualmente.

Explicação do Estudo

A sua participação implica o preenchimento de um questionário, com a duração aproximada de **15 minutos**. Não existem respostas corretas ou incorretas. No entanto, a sua participação exige que responda a todas as questões.

Confidencialidade e Anonimato

Os dados recolhidos são **confidenciais**, sendo o seu anonimato preservado de acordo com as normas éticas vigentes da Comissão de Proteção de Dados.

Participação Voluntária e Informada

Este estudo é de natureza **voluntária**, sendo a sua participação **livre** e **peçoal**, pelo que poderá desistir a qualquer altura, se assim o entender.

Contactos Adicionais

O seguinte contacto é-lhe disponibilizado para manifestar qualquer dúvida, preocupação ou reclamação.
Inês Lopes, iitml@iscte-iul.pt.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração e participação!

Face a estas informações, indique se aceita, ou não, participar no presente estudo:

- Aceito participar
- Não aceito participar

Sexo

Feminino

Masculino

Idade

Habilitações Académicas

Ensino Básico

Ensino Secundário

Ensino Superior

Indique há quantos anos exerce a sua atual profissão (se trabalha há menos de um ano, utilize uma casa decimal, por exemplo, "3 meses = 0,25"; "6 meses = 0,5"; "1 ano = 1,00")

Indique há quantos anos trabalha com a sua atual chefia (se trabalha há menos de um ano, utilize uma casa decimal, por exemplo, "3 meses = 0,25"; "6 meses = 0,5"; "1 ano = 1,00")

No seu trabalho, reporta as suas tarefas a algum superior hierárquico?

Sim, tenho um superior hierárquico a quem reportar o meu trabalho

Não, sou responsável pelo meu próprio trabalho

Com que frequência costuma interagir com a sua chefia?

- Diariamente
 - Semanalmente
 - Mensalmente
-

Tendo em consideração o número de trabalhadores, a organização onde trabalha é:

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

Tipo de Organização

- Pública
- Privada

Indique o grau de concordância de acordo com as seguintes afirmações.

O meu superior hierárquico / A minha chefia...

	Não me recordo dele/a usar esse comportamento	Raramente usa esse comportamento comigo	Ocasionalmente usa esse comportamento comigo	Usa moderadamente esse comportamento comigo	Ele/a usa frequentemente esse comportamento comigo
Ridiculariza-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diz-me que os meus pensamentos ou sentimentos são estúpidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sujeita-me ao "tratamento do silêncio".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Deita-me abaixo" em frente de terceiros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorda-me os erros ou falhas que cometi no passado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mente-me.	<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"/>

Indique o grau de concordância de acordo com com as seguintes afirmações.
O meu superior hierárquico / A minha chefia...

	Não me recordo dele/a usar esse comportamento	Raramente usa esse comportamento comigo	Ocasionalmente usa esse comportamento comigo	Usa moderadamente esse comportamento comigo	Ele/a usa frequentemente esse comportamento comigo
Não valoriza as tarefas que exigem muito esforço da minha parte.	<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"/>
Invade a minha privacidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações. Pense na forma como encara as situações stressantes do seu quotidiano.

Sou uma pessoa determinada na resolução dos meus problemas.

- Discordo em absoluto
 - Discordo bastante
 - Nem concordo nem discordo
 - Concordo bastante
 - Concordo em absoluto
-

Tenho dificuldade em me relacionar com pessoas desconhecidas.

- Discordo em absoluto
 - Discordo bastante
 - Nem concordo nem discordo
 - Concordo bastante
 - Concordo em absoluto
-

Quando tenho problemas que me incomodam posso contar com um ou mais amigos que me servem de confidentes.

- Discordo em absoluto
 - Discordo bastante
 - Nem concordo nem discordo
 - Concordo bastante
 - Concordo em absoluto
-

Costumo dispor de dinheiro suficiente para satisfazer as minhas necessidades pessoais.

- Discordo em absoluto
 - Discordo bastante
 - Nem concordo nem discordo
 - Concordo bastante
 - Concordo em absoluto
-

Preocupo-me facilmente com os contratemplos do dia-a-dia.

- Discordo em absoluto
- Discordo bastante
- Nem concordo nem discordo
- Concordo bastante
- Concordo em absoluto

Quando tenho um problema para resolver, usualmente consigo alguém que me possa ajudar.

- Discordo em absoluto
 - Discordo bastante
 - Nem concordo nem discordo
 - Concordo bastante
 - Concordo em absoluto
-

Dou e recebo afeto com regularidade.

- Discordo em absoluto
 - Discordo bastante
 - Nem concordo nem discordo
 - Concordo bastante
 - Concordo em absoluto
-

É raro deixar-me abater pelos acontecimentos desagradáveis que me ocorrem

- Discordo em absoluto
 - Discordo bastante
 - Nem concordo nem discordo
 - Concordo bastante
 - Concordo em absoluto
-

Perante as dificuldades do dia-a-dia, sou mais para me queixar do que para me esforçar a resolver.

- Discordo em absoluto
- Discordo bastante
- Nem concordo nem discordo
- Concordo bastante
- Concordo em absoluto

Sou uma pessoa que se enerva com facilidade.

- Discordo em absoluto
- Discordo bastante
- Nem concordo nem discordo
- Concordo bastante
- Concordo em absoluto

Na maior parte dos casos, as soluções para os problemas importantes da minha vida não dependem de mim.

- Discordo em absoluto
- Discordo bastante
- Nem concordo nem discordo
- Concordo bastante
- Concordo em absoluto

Quando me criticam tenho tendência a sentir-me culpabilizado(a).

- Discordo em absoluto
- Discordo bastante
- Nem concordo nem discordo
- Concordo bastante
- Concordo em absoluto

As pessoas só me dão atenção quando precisam que faça alguma coisa em seu proveito.

- Discordo em absoluto
- Discordo bastante
- Nem concordo nem discordo
- Concordo bastante
- Concordo em absoluto

Dedico mais tempo às solicitações das outras pessoas do que às minhas próprias necessidades.

- Discordo em absoluto
- Discordo bastante
- Nem concordo nem discordo
- Concordo bastante
- Concordo em absoluto

Prefiro calar-me do que contrariar alguém no que está a dizer, mesmo que não tenha razão.

- Discordo em absoluto
- Discordo bastante
- Nem concordo nem discordo
- Concordo bastante
- Concordo em absoluto

Fico nervoso(a) e aborrecido(a) quando não me saio tão bem quanto esperava a realizar as minhas tarefas.

- Discordo em absoluto
 - Discordo bastante
 - Nem concordo nem discordo
 - Concordo bastante
 - Concordo em absoluto
-

Há em mim aspetos desagradáveis que levam ao afastamento das outras pessoas.

- Discordo em absoluto
- Discordo bastante
- Nem concordo nem discordo
- Concordo bastante
- Concordo em absoluto

Nas alturas oportunas custa-me exprimir abertamente aquilo que sinto.

- Discordo em absoluto
 - Discordo bastante
 - Nem concordo nem discordo
 - Concordo bastante
 - Concordo em absoluto
-

Fico nervoso(a) e aborrecido(a) se não obtenho de forma imediata aquilo que quero.

- Discordo em absoluto
- Discordo bastante
- Nem concordo nem discordo
- Concordo bastante
- Concordo em absoluto

Sou um tipo de pessoa que, devido ao sentido de humor, é capaz de se rir dos acontecimentos desagradáveis que lhe ocorrem.

- Discordo em absoluto
 - Discordo bastante
 - Nem concordo nem discordo
 - Concordo bastante
 - Concordo em absoluto
-

O dinheiro de que posso dispor mal me dá para as despesas essenciais.

- Discordo em absoluto
 - Discordo bastante
 - Nem concordo nem discordo
 - Concordo bastante
 - Concordo em absoluto
-

Perante os problemas da minha vida sou mais para fugir do que para lutar.

- Discordo em absoluto
- Discordo bastante
- Nem concordo nem discordo
- Concordo bastante
- Concordo em absoluto

Sinto-me mal quando não sou perfeito(a) naquilo que faço.

- Discordo em absoluto
- Discordo bastante
- Nem concordo nem discordo
- Concordo bastante
- Concordo em absoluto

Indique o grau de concordância, de acordo com as seguintes afirmações.
Relativamente à sua situação profissional atual...

	Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura "passar a batata quente" para outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantém-se informado acerca do que se passa na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É desleixado (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando descobre uma oportunidade de negócio para a organização (mesmo que seja ao fim de semana), comunica-a aos responsáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando tem problemas a resolver, procura resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está mentalmente fresco e pronto para trabalhar, logo que chega à organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faz esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Está sempre a
queixar-se de
assuntos triviais
(isto é, de pouca
importância).

Quando uma
coisa não
funciona, procura
alternativas para
que funcione.

Desperdiça
tempo em
assuntos não
relacionados com
o trabalho.

Pensa em
primeiro lugar no
serviço, mais do
que em si
próprio.

Cria instabilidade
na equipa (com
mexericos,
intrigas, etc).

Procura,
espontaneamente,
melhorar os seus
conhecimentos,
competências e
capacidades.

Quando algo lhe
corre mal,
desculpa-se com
os erros dos
outros.

Anexo B – Resultados (Modelo 4)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.4 *****

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

Model : 4
Y : CCO
X : Supervis
M : Vulnerab

Sample
Size: 178

OUTCOME VARIABLE:
Vulnerab

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,27	,08	,18	14,32	1,00	176,00	,00

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,36	,07	33,78	,00	2,23	2,50
Supervis	,17	,04	3,78	,00	,08	,26

OUTCOME VARIABLE:
CCO

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,31	,10	,34	9,31	2,00	175,00	,00

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,68	,27	21,40	,00	5,16	6,21
Supervis	-,12	,06	-1,89	,06	-,25	,01
Vulnerab	-,34	,10	-3,21	,00	-,54	-,13

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:
CCO

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,21	,04	,36	7,89	1,00	176,00	,01

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,89	,10	49,07	,00	4,69	5,09
Supervis	-,18	,06	-2,81	,01	-,30	-,05

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y					
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,18	,06	-2,81	,01	-,30	-,05

Direct effect of X on Y					
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI

-,12 ,06 -1,89 ,06 -,25 ,01

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Vulnerab	-,06	,03	-,11	-,02

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

10000

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

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