

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O efeito mediador do Comprometimento Organizacional Afetivo na relação entre a Supervisão Abusiva e a Intenção de Saída

Gonçalo Filipe Ferreira Raposo

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador: Professora Doutora Maria João Perdigão Velez,
Professora Auxiliar, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro de 2023



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**O efeito mediador do Comprometimento Organizacional
Afetivo na relação entre a Supervisão Abusiva e a Intenção
de Saída**

Gonçalo Filipe Ferreira Raposo

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientador: Professora Doutora Maria João Perdigão Velez,
Professora Auxiliar, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro de 2023

Agradecimentos

Ao longo do meu percurso acadêmico atravessei inúmeros desafios, contratempos, incertezas, alegrias e tristezas, e a realização da presente dissertação de mestrado é mais um dos desafios com que me deparei. Este estudo requereu um tremendo grau de exigência, não podendo ter sido desenvolvido sem o incentivo e apoio de todos aqueles que tiveram presentes.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Doutora Maria João Velez por toda a disponibilidade prestada, apoio e dedicação da sua parte, uma vez que sempre que surgiram questões, a professora foi sempre atenciosa, estando sempre presente e preocupada com o desenvolvimento da presente dissertação. Além disso, gostaria também de dar uma ressalva a todos os elementos que ajudaram na realização deste estudo, nomeadamente, a todos os participantes.

Um agradecimento muito especial à minha família. Aos meus pais que sempre me apoiaram, incentivaram e ensinaram a nunca desistir nos momentos mais difíceis, pois sem eles não teria tido a oportunidade de ir para a universidade. Ao meu irmão pela companhia, brincadeiras e apoio incondicional. Agradeço por estares sempre a torcer por mim e seres um exemplo.

Um obrigado também muito especial à minha namorada, que me encorajou, desde o primeiro dia, a trabalhar arduamente para alcançar os meus objetivos, mas também por todo o apoio e todas as tardes bem-passadas a fazer a dissertação de mestrado. Aos meus amigos que sempre estiveram lá, tanto nos momentos bons, como nos menos bons e que sempre acreditaram em mim.

Por último e não poderia faltar, um agradecimento muito especial a uma das pessoas mais importantes da minha vida, à minha avó “Carocha”. Alguém que sempre teve orgulho no seu neto e que, infelizmente, já não está presente, entre nós, num momento tão importante como este.

Esta conquista é dedicada a todos vós, mas em especial à minha “Carochinha”.

Resumo

Ao longo dos anos, grande parte dos estudos desenvolvidos na temática da liderança debruçaram-se fundamentalmente sobre os aspetos positivos do respetivo conceito. Contudo, quando se aborda o lado menos positivo da liderança, ainda existe pouca literatura. Deste modo, o presente estudo tem como objetivo compreender as relações simultâneas entre a supervisão abusiva, o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de saída da organização.

No desenvolvimento do respetivo estudo, recorreu-se a uma metodologia quantitativa, através da aplicação de um questionário online, no qual participaram 204 trabalhadores de diferentes setores de atividade. Para a realização do questionário teve-se em consideração as seguintes escalas: Questionário de Supervisão Abusiva (Tepper, 2000), Questionário de Comprometimento Organizacional Afetivo (Allen e Meyer, 1900) e a escala de Robinson (1996). Os resultados oriundos dos testes de hipóteses, demonstraram que a supervisão abusiva está negativamente relacionada com o comprometimento organizacional afetivo e positivamente com a intenção de saída da organização atual. No que diz respeito ao comprometimento organizacional afetivo, relaciona-se negativamente com a intenção de saída da organização atual. Por sua vez, foi possível verificar que o comprometimento organizacional afetivo medeia a relação entre a supervisão abusiva e a intenção de saída da organização atual.

Em suma, o presente estudo demonstrou mais uma consequência da supervisão abusiva, no qual foi possível concluir que comportamentos abusivos por parte dos líderes podem resultar numa redução do comprometimento organizacional afetivo, podendo levar ao aumento da intenção dos colaboradores de abandonar a organização. Além disso, é ainda importante na medida em que possibilita às empresas a criação e implementação de medidas que possam mitigar os níveis internos de supervisão abusiva, melhorando os níveis de comprometimento e reduzindo a intenção de saída dos trabalhadores.

Palavras-chave: Supervisão abusiva; Comprometimento organizacional afetivo; Intenção de saída.

Abstract

Over the years, most of the studies carried out on the subject of leadership have focussed mainly on the positive aspects of the concept. However, when it comes to the less positive side of leadership, there is still little literature. This study therefore aims to understand the simultaneous relationships between abusive supervision, affective organisational commitment, and the intention to leave the organisation.

A quantitative methodology was used to carry out the study, using an online questionnaire in which 204 workers from different sectors of activity took part. The following scales were used for the questionnaire: Abusive Supervision Questionnaire (Tepper, 2000), Affective Organisational Commitment Questionnaire (Allen and Meyer, 1900) and Robinson's scale (1996). The results of the hypothesis tests showed that abusive supervision is negatively related to affective organisational commitment and positively related to the intention to leave the current organisation. Regarding affective organisational commitment, it is negatively related to the intention to leave the current organisation. In turn, it was possible to verify that affective organisational commitment mediates the relationship between abusive supervision and the intention to leave the current organisation.

In conclusion, this study has demonstrated yet another consequence of abusive supervision, in which it was possible to conclude that abusive behaviour on the part of leaders can result in a reduction in affective organisational commitment, which can lead to an increase in employees' intention to leave the organisation. It is also important in that it enables companies to create and implement measures that can mitigate internal levels of abusive supervision, improving levels of commitment and reducing employees' intention to leave.

Keywords: Abusive supervision; Affective organisational commitment; Intention to leave.

Índice

Introdução.....	1
CAPÍTULO I – Enquadramento Teórico.....	3
1. Supervisão Abusiva.....	3
1.1. Antecedentes da Supervisão Abusiva.....	3
1.2. Consequências da Supervisão Abusiva.....	9
2. Comprometimento Organizacional Afetivo.....	13
3. Intenção de Saída.....	14
4. Relação entre a supervisão abusiva e a intenção de saída.....	15
5. Relação entre a supervisão abusiva e o comprometimento organizacional afetivo.....	16
6. Relação entre o comprometimento organizacional afetivo e a intenção e saída.....	18
7. Modelo conceptual proposto.....	19
CAPÍTULO II – Estudo Empírico.....	20
8. Método.....	20
8.1. Procedimentos.....	20
8.2. Instrumentos.....	20
8.3. Participantes.....	21
8.4. Tratamento estatístico dos dados.....	22
CAPÍTULO III – Resultados.....	22
9. Resultados Obtidos.....	22
9.1. Teste de Hipóteses.....	24
CAPÍTULO IV – Conclusões.....	26
10. Discussão dos resultados.....	26
10.1. Implicações teóricas e práticas.....	27
10.2. Limitações.....	30
10.3. Sugestões para estudos futuros.....	30
10.4. Conclusão.....	31
Referências Bibliográficas.....	33
Anexos.....	43

Índice de Figuras, Quadros e Tabelas

Figura 1 – Modelo de Análise Proposto.....	19
Figura 2 – Modelo Estrutural.....	25
Tabela 1 – Coeficiente de Alpha de Cronbach, Média e Desvio-Padrão das variáveis em estudo.....	23
Tabela 2 – Correlação de Pearson (Supervisão Abusiva e Comprometimento Organizacional Afetivo).....	23
Tabela 3 – Correlação de Pearson (Supervisão Abusiva e Intenção de Saída).....	24
Tabela 4 – Resultados do procedimento <i>bootstrapping</i>	25

Introdução

Na sociedade contemporânea, o mercado é bastante volátil e o mundo corporativo é influenciado por uma miríade de fatores que moldam o bem-estar dos trabalhadores e, por consequente, o sucesso das próprias organizações, no qual as possibilita de se distinguirem da concorrência, sendo a liderança um deles. Neste sentido, a capacidade de exercer influência sobre os indivíduos ou grupos para a conquista de objetivos partilhados sempre foi perspectivada de uma forma positiva (Yukl, 2006). Ou seja, de acordo com Schmidt (2008), existe um vasto leque de estudos sobre a “liderança de sucesso”, mas poucos são os investigadores que debruçam a sua atenção sobre o lado negativo da liderança, no qual tende a afetar o bem-estar dos trabalhadores e que se pode traduzir em comportamentos abusivos por parte dos superiores hierárquicos. Além disso, estes comportamentos maliciosos podem ser prejudiciais para a organização, na medida em que afeta a identificação para com a organização, a intenção de abandonar a organização, a satisfação e comprometimento dos colaboradores, podendo mesmo levar a organização a ter custos associados à contratação de novos líderes.

No entanto, o lado menos positivo da liderança tem cada vez mais vindo a ser alvo de estudo e a supervisão abusiva assume um carácter subjetivo, uma vez que depende das perceções dos liderados no que diz respeito a comportamentos abusivos, podendo mesmo ser influenciada pelas características das vítimas destes comportamentos. Por outras palavras, segundo Martinko e os seus colaboradores (2013), o que pode ser considerado como excessivo para alguns colaboradores, pode não ser percecionado da mesma forma por outros, as diferenças de cada indivíduo influenciam a forma como interpretam os comportamentos abusivos e, por consequente, moldam as suas reações à perceção do acontecimento.

Foi apenas nas últimas duas décadas, que estudos no âmbito dos comportamentos agressivos dos líderes foram desenvolvidos, demonstrando ser importantes para o melhor entendimento da temática e as suas consequências para o mundo organizacional (Martinko et al., 2013; Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000; Tepper, 2007). De acordo com Tepper (2000, p.178), a supervisão abusiva pode ser vista como a “perceção dos trabalhadores relativamente à apresentação continuada de comportamentos verbais ou não verbais hostis por parte dos respetivos superiores hierárquicos”. Por outras palavras, comportamentos como, a utilização de nomes de carácter depreciativo, gritar com o subordinado por não estar em concordância, intimidação e/ou humilhação do indivíduo

em frente aos seus colegas de trabalho (Keashly et al., 1994). Estes comportamentos abusivos por parte dos líderes tendem a diminuir o comprometimento organizacional, a aumentar a intenção de abandono da organização atual, comportamentos desviantes para com a organização, insatisfação com o trabalho, entre outros (Ashforth, 1997; Martinko et al., 2013; Poon, 2011; Tepper, 2000; Tepper et al., 2008; Zellars et al., 2002; Zhang & Liao, 2015).

Assim sendo, é possível perceber que, num mundo cada vez mais competitivo, é essencial ter trabalhadores satisfeitos e comprometidos com o que fazem e que este fator está relacionado com os comportamentos que os líderes adotam no desempenhar da sua função, influenciando também a intenção de estes quererem permanecer ou não na organização atual (Palma et al., 2011). Ou seja, quando um líder desempenha o seu papel da melhor maneira possível, irá haver um maior grau de comprometimento e satisfação dos liderados, reduzindo o desejo de estes em abandonar a organização.

Neste sentido, o presente estudo tem como finalidade analisar em que medida a supervisão abusiva influencia a intenção de saída e de que modo o comprometimento organizacional afetivo medeia a relação entre supervisão abusiva e intenção de saída da organização atual. Por outras palavras, o respetivo estudo apresenta a seguinte questão de investigação: De que modo o comprometimento organizacional afetivo medeia a relação entre a supervisão abusiva e intenção de saída da organização atual?

O presente estudo encontra-se dividido em quatro partes. O primeiro capítulo remete para o enquadramento teórico do estudo, nomeadamente: (1) Supervisão abusiva – definição do conceito, os seus antecedentes e consequências; (2) Comprometimento organizacional afetivo – definição do conceito, distinção entre o respetivo conceito e *engagement*, e as suas consequências; (3) Intenção de saída – definição do conceito e distinção entre o respetivo conceito e *turnover*; (4) Relação entre a supervisão abusiva e a intenção de saída; (5) Relação entre supervisão abusiva e o comprometimento organizacional afetivo; (6) Relação entre o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de saída; (7) Modelo conceptual proposto. No segundo capítulo está presente o estudo empírico, isto é: (8) Método – procedimentos e instrumentos utilizados, participantes e tratamento estatístico. De seguida, no terceiro capítulo constam os (9) Resultados do presente estudo. Por fim, o quarto capítulo é constituído por: (10) Discussão dos resultados, implicações práticas, limitações e sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO I – Enquadramento Teórico

1. Supervisão Abusiva

Ao longo dos últimos anos, o conceito supervisão abusiva tem vindo a ser estudado por diversos autores, com o intuito de compreender como o comportamento abusivo se desenvolve, quais os seus antecedentes e as suas consequências (Tepper, 2000; Tepper et al., 2011). Desta forma, Tepper (2000) define supervisão abusiva como a exibição sustentada de um conjunto de comportamentos verbais e não-verbais exibidos pelo supervisor para com os seus subordinados, sofrendo consequências tanto a nível individual, como organizacional.

1.1. Antecedentes da Supervisão Abusiva

No que diz respeito aos antecedentes da supervisão abusiva, Zhang e Bednall (2016), caracterizam-os como podendo estar relacionados com: o supervisor, o subordinado, a organização e as características demográficas, tanto dos supervisores como dos subordinados.

No que concerne aos antecedentes relacionados com o supervisor, de acordo com Zhang e Bednall (2016), é essencial ter em consideração três fatores influenciadores, nomeadamente: o estilo de liderança adotado, as características do líder e os stressores e estado afetivo negativo.

Relativamente ao estilo de liderança do supervisor, é essencial referir que os líderes orientam os subordinados com a finalidade dos objetivos comuns serem alcançados (Yukl, 2006). Porém, quando se aborda a temática da supervisão abusiva, Hornstein (1996) afirma que os líderes estão mais preocupados a demonstrar e manter o controlo, recorrendo a estratégias infligem intimidação e medo aos seus subordinados.

Segundo Hoobler e Hu (2013), face aos stressores e ao estado afetivo negativo, as interações dos supervisores com os seus superiores hierárquicos podem ser um fator influenciador para o seu estado afetivo e o seu comportamento para com os liderados. De acordo com Hoobler e Brass (2006), a relação entre a supervisão abusiva e os estados afetivos dos supervisores pode ser fundamentada com o estudo de agressão deslocada. Entenda-se agressão deslocada como aquela que ocorre quando um indivíduo é provocado, porém não pode ou não consegue retaliar. Deste modo, o indivíduo acaba, muitas das vezes, por transmitir essa frustração a terceiros, nomeadamente, para com os seus liderados, mesmo que estes não tenham culpa ou sequer tenham estado presentes

aquando do acontecimento (Dollard et al., 1939). Além disso, os líderes que apresentem um estado afetivo negativo e são, regularmente, expostos a estes stressores, comportamentos abusivos para com os subordinados é uma estratégia de foco emocional, tendo como finalidade, aliviar o estado em que se encontram e o stress (Zhang e Bednall, 2016). Contudo, os indivíduos que apresentem um estado afetivo positivo tendem a demonstrar menos comportamentos abusivos, uma vez que apresentam estratégias adaptativas para a gestão do stress.

Ainda no que concerne aos stressores, segundo Tepper (2000), considera-se o stress ocupacional como um antecedente da supervisão abusiva, na medida em que o líder pode recorrer a comportamentos abusivos como uma estratégia de enfrentamento inadequada. Por outras palavras, esses comportamentos podem ser ridicularizar os subordinados, atribuir-lhes tarefas excessivamente difíceis e até mesmo intimidá-los. Além disso, a sobrecarga de trabalho, os conflitos interpessoais e a pressão por resultados também são antecedentes da supervisão abusiva, uma vez que pode levar os superiores hierárquicos a adotar comportamentos maliciosos como forma inadequada de lidar com as próprias emoções negativas e com o stress (Bennett & Robinson, 2000).

No que diz respeito ao estilo de liderança, é fulcral referir que o papel do líder é orientar os seus subordinados para que os objetivos comuns sejam alcançados (Yukl, 2006). Contudo, segundo Hornstein (1996), quando se trata de supervisão abusiva, os supervisores tendem a estar mais preocupados em ganhar e manter o controlo, recorrendo a métodos que possam gerar intimidação e medo. Por outras palavras, os líderes que adotam um estilo de liderança mais destrutivo estão mais propensos a demonstrar comportamentos hostis para com os seus liderados, como por exemplo, tirarem proveito do seu trabalho e/ou ridicularizá-los em público (Schyns & Schilling, 2013). Segundo Zhang e Bednall (2016), face às características dos supervisores enquanto antecedentes de comportamentos abusivos, é possível verificar três tipos de características, nomeadamente: o maquiavelismo dos supervisores, o seu poder e a inteligência emocional dos mesmos.

Relativamente ao maquiavelismo, de acordo com Wilson et al. (1996), define-se como a manifestação, através de uma conduta social, onde o indivíduo manipula terceiros, de modo a beneficiar-se a nível pessoal. Desta forma, supervisores maquiavélicos tendem a demonstrar comportamentos de exploração e manipulação para com os seus

subordinados, podendo aumentar a probabilidade de se observar comportamentos mais agressivos para com os liderados (Zhang & Bednall, 2016).

A desigualdade de poder na sociedade, seja em grupos, organizações e/ou países, vem desde os tempos primórdios da existência humana. Neste sentido, as organizações não são exceção e a desigualdade de poder nas organizações, segundo Aryee et al. (2007), possibilita que os supervisores tenham a oportunidade de abusar dos subordinados, aumentando a percepção de supervisão abusiva por parte dos liderados. Por outras palavras, com esta diferença de poder, os superiores hierárquicos estão mais suscetíveis a abusar dos seus liderados, levando os subordinados a estarem mais propensos a perceberem os comportamentos do líder como abusivos, mesmo quando não tenham nenhuma intenção maliciosa ou abusiva.

No que concerne à inteligência emocional, Johnson e Spector (2007) reconhecem que indivíduos com altos níveis de inteligência emocional estão conscientes das suas próprias emoções. Ou seja, líderes que apresentem um elevado grau de inteligência emocional estão mais aptos a lidar com as emoções negativas às quais são expostos. Por outro lado, indivíduos que tenham baixa inteligência emocional não estão conscientes das suas emoções e, deste modo, estão propensos a ser menos sensíveis às emoções e sentimentos de terceiros, o que poderá ser percebido como abusivo pelos subordinados.

Em relação aos antecedentes relacionados com o subordinado, alguns dos seus traços podem fazer com que eles se moldem à interpretação das ações dos líderes (Martinko et al., 2013). Ou seja, trabalhadores que tenham um elevado nível de cinismo tendem a demonstrar comportamentos de terceiros como agressivos, mesmo quando, para a maioria das pessoas, não o são (Tepper et al., 2006). Entenda-se por cinismo, a atitude em que os indivíduos tendem a desconfiar das boas intenções de terceiros, acreditando que, de modo geral, as pessoas apenas agem sobre o seu próprio interesse. Por outras palavras, indivíduos cínicos adotam uma visão negativa da natureza humana e, deste modo acreditam que a sociedade age sem genuína bondade ou preocupação para com os outros. Este certo grau de subjetividade associada à percepção de abuso de supervisão é reconhecido por Tepper (2000, p. 178), no qual cita “o mesmo indivíduo poderia ver o comportamento de um supervisor como abusivo em um contexto e como não abusivo em outro contexto, e dois subordinados poderiam diferir em suas avaliações do comportamento do mesmo supervisor.” Além disso, numa pesquisa desenvolvida por

Pelletier (2012), foram encontradas evidências de que a qualidade da relação entre supervisor e subordinado influencia a percepção dos liderados quanto ao grau de toxicidade do líder.

Hoobler e Brass (2006) defendem que o enviesamento de atribuição hostil está diretamente relacionado a uma mentalidade, na qual o ser humano tende a projetar a culpa nos outros. Por outras palavras, se os liderados culparem, habitualmente, fatores externos pelos acontecimentos negativos, terão mais facilidade a ver os seus supervisores como abusivos (Zhang & Bednall, 2016). Outra pesquisa que debruça a sua atenção sobre este assunto é a de Martinko e os seus colaboradores (2012), na qual afirmam que os subordinados que se demonstrem otimistas no que diz respeito às atribuições, estão mais propensos a acreditar que os seus sucessos se devem a fatores estáveis e internos, como as suas habilidade e capacidades. Por outro lado, acreditam que os insucessos se devem a fatores instáveis e externos, como por exemplo, o acaso.

Outro fator que também pode influenciar a supervisão abusiva é a personalidade do indivíduo que desempenha o papel de líder. Segundo Zhang e Bednall (2016), indivíduos com altos níveis de amabilidade, conscienciosidade e extroversão estão menos propensos a culpar terceiros por episódios negativos que ocorram, uma vez que demonstram ter um alto nível de motivação e têm interesse em manter a sua reputação como trabalhadores de confiança e responsáveis (Bamberger & Bacharach, 2006). Contudo, indivíduos com um menor grau de estabilidade emocional são mais sensíveis aos comportamentos abusivos de terceiros, uma vez que demonstram níveis elevados de neuroticismo. Entenda-se por neuroticismo, a tendência de um indivíduo para experienciar emoções negativas decorrente dos episódios às quais é exposto.

Nos últimos anos, pesquisas têm vindo a focar-se no tradicionalismo e na distância de poder como características culturais associadas à supervisão abusiva. Deste modo, colaboradores com os respetivos valores culturais tendem a acreditar que comportamentos abusivos por parte dos seus líderes são aceitáveis, uma vez que reflete o poder do líder tal como o tradicionalismo e a distância de poder defendem (Zhang & Bednall, 2016). Por outro lado, Zhang e Bednall (2016), defendem que indivíduos com valores culturais não tradicionais e baixa distância de poder demonstram uma orientação mais igualitária, estando mais propensos a perceberem um nível mais elevado de supervisão abusiva. Além disso, Tepper (2007, p. 283) reconhece que “a supervisão abusiva tende a ocorrer com maior frequência em países com alta distância de poder”,

pois esta desigualdade da distribuição do poder possibilita aos subordinados aceitar determinados comportamentos abusivos. Neste sentido, num estudo desenvolvido por Vogel e os seus colaboradores (2015), evidências apontam que as diferenças culturais são um fator influenciador da liderança abusiva. Por outras palavras, verificou-se que subordinados da cultura asiática tendem a aceitar com mais facilidade comportamentos abusivos por parte do seu supervisor, do que liderados da cultura anglo-saxónica. Além disso, o presente estudo também concluiu que os efeitos negativos da supervisão abusiva foram mais significativos na cultura anglo-saxónica do que na cultura oriental.

Como antecedentes organizacionais da supervisão abusiva, podem ser tidos em consideração, as sanções organizacionais e as normas agressivas (Zhang & Bednall, 2016).

Face às sanções organizacionais, é perceptível a sua importância para as organizações, uma vez que é de inteira responsabilidade do topo da hierarquia de uma organização, identificar e eliminar possíveis agressões que ocorram no local de trabalho, sendo que todos os atos de agressão são expressamente proibidos (Dupré, 2005). Além disso, segundo Aryee et al. (2007) e Hoobler e Brass (2006), quando não são aplicados quaisquer tipos de sanções, os indivíduos que cometem atos abusivos não terão medo de os repetir, levando-os a assumir estas características enquanto supervisores, bem como os seus traços de personalidade e o estilo de liderança adotado.

Relativamente às normas negativas, de acordo com Tepper et al. (2008), estas são definidas como uma perceção coletiva de que é permitido o contorno das normas e regras organizacionais, através de comportamentos contraproducentes, como medida de expressar ressentimento e indignação.

No que diz respeito às características demográficas como antecedentes da supervisão abusiva, de acordo com Zhang e Bednall (2016), fatores como a idade e antiguidade na empresa podem ser influenciadores. Ou seja, trabalhadores mais velhos são tratados com mais respeito e dignidade do que os mais jovens. Além disso, também mencionam que trabalhadores com mais anos de antiguidade na organização estão menos propensos a ser alvo de comportamentos abusivos do que os que estão a trabalhar há menos tempo. Assim sendo, segundo Zhang e Bednall (2016), as assimetrias demográficas entre subordinados e supervisores podem levar a resultados negativos, uma vez que o ser humano tende a favorecer, mesmo que indiretamente, os indivíduos que lhe

são mais semelhantes e ser mais depreciativos para com os que não se identificam (Tepper et al., 2011). Além disso, o autor ainda reconhece a existência de três preditores face à supervisão abusiva, nomeadamente: a percepção do supervisor relativamente ao desempenho do subordinado, de um baixo nível de dissemelhança e um conflito de relação.

Face à percepção do supervisor em relação ao desempenho do subordinado, os liderados que tenham características semelhantes ao líder estão mais propensos a ser favoravelmente avaliados do que aqueles que tenham características distintas. Assim sendo, é possível evidenciar que este fenómeno ocorre por duas razões, nomeadamente: as teorias da identidade social (Tajfel & Turner, 1986) e da exclusão moral (Staub, 1987) e a teoria da atração de similaridade (Byrne, 1971).

Tendo em consideração as teorias da identidade social (Tajfel & Turner, 1986) e da exclusão moral (Staub, 1987), é possível reconhecer que estes atos de injustiça ocorrem, visto que, os liderados com características semelhantes ao seu líder tendem a ser vistos como merecedores de resultados e recompensas mais justas. Por outro lado, aqueles que não se identifiquem com as características do supervisor, estão mais propensos a desencadear cognições discriminatórias e competitivas e, até mesmo a percepção de que são menos merecedores a qualquer ato de recompensa (Clay & Opatow, 2003).

Sob a perspetiva da exclusão social de Clayton e Opatow (2003), os trabalhadores com um baixo nível de desempenho são vistos pelos supervisores como prejudiciais e até mesmo ameaçadores. Ou seja, trabalhadores com baixos índices de desempenho transmitem uma imagem negativa do seu supervisor, interferindo com a capacidade de realizar o seu trabalho, pois este irá despender tempo a apurar as causas desse défice de desempenho (Bass, 1990). Percecionados como indivíduos de baixa utilidade, a falta de desempenho de um trabalhador, pode levar a práticas excludentes, como comportamentos abusivos do supervisor. Deste modo, a literatura da precipitação da vítima (Elias, 1986) pode ser associada à relação da supervisão abusiva e da avaliação de desempenho, pois analisa tanto as características individuais, como os comportamentos que levam as pessoas a serem alvos de atos hostis e agressivos (Elias, 1986). Ou seja, a respetiva teoria afirma que quando um indivíduo se encontra numa posição socialmente frágil ou diferente do grupo ao seu redor, poderá vir a ser alvo de comportamentos prejudiciais por parte de terceiros, seja do seu superior hierárquico ou até mesmo de elementos da sua equipa.

No que concerne ao baixo nível de dissemelhança, este dá-se porque os indivíduos tendem a rotular outras pessoas como semelhantes ou díspares, levando por demonstrar apreço por aqueles com quem ele se identifica e desapeço pelos que lhe são díspares (Brewer, 1999; Hewstone et al., 2002; Tajfel & Turner, 1979). Ou seja, fatores como a idade, género, etnia, valores e personalidade tendem a ser considerados no momento da categorização das pessoas, podendo o superior hierárquico demonstrar comportamentos abusivos para com subordinados que apresentem altos níveis de dissemelhança.

Além disso, relativamente à teoria da atração de similaridade (Byrne, 1971), esta também reconhece que os indivíduos se sentem atraídos pelas suas parecenças e avaliam positivamente os que possuem características semelhantes às suas, visto que as atitudes dos indivíduos que lhe são semelhantes vão ao encontro das suas crenças. Deste modo, os superiores hierárquicos estão mais propensos a demonstrar comportamentos abusivos a subordinados, no qual não apresente quaisquer similaridades.

Relativamente à teoria da atração de similaridade (Byrne, 1971), esta reconhece que os indivíduos se sentem atraídos pelas suas parecenças e avaliam positivamente os que possuem características semelhantes às suas, visto que as atitudes dos indivíduos que lhe são semelhantes vão ao encontro das suas crenças.

Por fim, o conflito de relação tende a ser mais elevado quando existe um alto nível de dissemelhança, que por sua vez, se relaciona com hostilidade interpessoal sob a forma de supervisão abusiva (Tepper et al., 2011). Além disso, este conflito acontece, pois, o ser humano está menos disposto a validar os valores e crenças de terceiros (Byrne, 1971).

1.2. Consequências da Supervisão Abusiva

De acordo com inúmeros estudos, observando a supervisão abusiva sob uma perspetiva *a posteriori*, é possível verificar o menor comprometimento organizacional, a diminuição de comportamentos pró-sociais a nível organizacional, a insatisfação com o trabalho, a fragilização do sentimento de permanecer na organização, maior grau de resistência no que diz respeito às tentativas dos líderes em influenciar o subordinado, maior nível de stress, comportamentos desviantes e agressividade (Ashforth, 1997; Martinko et al., 2013; Poon, 2011; Tepper, 2000; Tepper et al., 2008; Zellars et al., 2002; Zhang & Liao, 2015). Além disso, quando expostos a humilhações em público e episódios de injustiças por parte das chefias, os liderados podem sofrer de stress, tornar-se agressivos, tanto com o supervisor, como com a família e, por vezes, retaliar-se contra o

líder ou a organização (Dupré et al., 2006; Hoobler & Brass, 2006; Inness et al., 2005; Skarlicki & Folger, 1997).

De acordo com Zhang e Liao (2015), os comportamentos abusivos por parte dos líderes têm influência negativa nas atitudes dos liderados em relação ao trabalho, como por exemplo, o comprometimento organizacional, a intenção de saída da organização, a insatisfação no trabalho e a identificação com a organização. Estes comportamentos por parte dos supervisores também podem levar os subordinados a demonstrarem um baixo nível de eficácia e inovação, uma vez que são, de certo modo, maltratados e oprimidos a arriscarem-se com novas ideias (Knippenberg & Boerner, 2010). Além disso, evidências demonstram que supervisores que apresentam comportamentos abusivos não se inibem em lembrar, constantemente, os liderados de falhas e/ou erros cometidos no passado ou menosprezá-los na presença de terceiros (Tepper, 2000). Tepper (2000) ainda menciona que durante o período laboral, os subordinados tendem a experienciar atitudes e comportamentos desagradáveis, causando uma insatisfação no trabalho.

Outro aspeto crucial a ter em consideração quando se fala em consequências da supervisão abusiva é o estudo desenvolvido por Levinson (1965), no qual defende que para os subordinados, os líderes são como um símbolo representativo de toda a organização. Ao termo supramencionado dá-se o nome de transferência, no qual ocorre quando os liderados traçam qualidades humanas nas organizações e, por sua vez, se identificam com as organizações como se estas apresentassem, de facto, qualidades humanas. Além disso, o autor defende que o ser humano generaliza os sentimentos que tem pelos trabalhadores de uma organização que lhe são importantes, para a organização como um todo (Levinson, 1965). Por outras palavras, quando um trabalhador revela uma má postura e comportamento, os outros colaboradores irão sentir que este reflete uma péssima organização. O mesmo se aplica ao contrário, isto é, boas posturas e comportamentos levam os restantes trabalhadores a sentir que aquele colaborador espelha uma ótima organização. Assim sendo, segundo Zhang e Liao (2015), os liderados podem culpabilizar a organização devido aos comportamentos e atitudes de um supervisor.

Tendo em consideração a Teoria da Conservação de Recursos de Hobfoll (1989), na qual reconhece o esforço dos indivíduos para a construção, retenção e proteção dos seus recursos, sejam eles materiais ou psicológicos, e de que qualquer ameaça pode levar à perda dos respetivos recursos, poderá ativar o processo de stress que prejudicará o seu bem-estar (Carlson et al., 1012). Neste sentido, ao presenciarem-se comportamentos

abusivos por parte dos superiores hierárquicos, ocorre uma ameaça a esses recursos, materiais e/ou psicológicos, afetando, como por exemplo, a autoestima, autoconfiança, bem-estar e intenção de permanecer na empresa por parte dos colaboradores.

É também possível mencionar que os trabalhadores que apresentem limitações ao nível dos seus recursos, sejam eles materiais (e.g. dinheiro e emprego) ou psicológicos (e.g. autoestima e autoconfiança), muito dificilmente irão lidar com o stress, tornando-os mais vulneráveis aos comportamentos hostis dos líderes, visto que podem ser percebidos, facilmente, como abusivos (Thau & Mitchell, 2010). Zhang e Liao (2015) apontam ainda que tais comportamentos abusivos por parte dos supervisores prejudicam os estados psicológicos, incluindo a saúde e autoestima, aumentando a negatividade emocional, a ansiedade e depressão dos subordinados. Além disso, entre as consequências desse tipo de comportamentos está a redução da percepção de justiça dos trabalhadores para com a sua organização, uma vez que, a falta de políticas que corrijam e sancionem este tipo de abusos nas organizações e a disponibilização de poucos recursos de apoio, leva as vítimas a culpabilizar a própria organização (Zhang & Liao, 2015). Deste modo, numa das suas pesquisas, Tepper (2000) encontra evidências de que quando os trabalhadores reconhecem a existência de procedimentos de proteção de colaboradores deficitários nas suas organizações, tendem a perceber em elevado grau de injustiça. Além do mais, segundo Tepper e os seus colaboradores (2007), comportamentos abusivos por parte dos líderes também influenciam as expectativas que os liderados constroem acerca do seu supervisor e a ética no local de trabalho, levando a baixos níveis de percepção de justiça interpessoal.

Outro fator crucial a ter em consideração como consequência de comportamentos abusivos por parte dos supervisores são os comportamentos desviantes que os colaboradores podem adotar contra a própria organização por culpabilizarem os respetivos abusos como uma falha na gestão da organização (Bowling & Michel, 2011). Para além dos comportamentos desviantes contra a própria organização, os colaboradores podem também focar os seus comportamentos para com os colegas de trabalho. Segundo Skarlicki e Folger (1997), quando percebidas injustiças no ambiente de trabalho, retaliações podem ser a resposta encontrada pelos subordinados. Ou seja, estas podem ser diretamente contra os seus supervisores ou contra a organização como resposta a comportamentos danosos por parte dos líderes (Thau & Mitchell, 2010).

De acordo com Zhang e Liao (2015), a supervisão abusiva também influencia as interações entre supervisor e subordinados, pois os colaboradores tendem a afastar-se dos seus líderes e evitam trabalhar diretamente com ele, de modo a não sofrerem abusos. Além disso, os comportamentos abusivos por parte dos líderes também provocam trocas negativas entre estes e os seus subordinados, nomeadamente a diminuição do desempenho da tarefa. Levinson (1965) e Palma e os seus colaboradores (2011) também reforçam a questão da reciprocidade e das perceções que os liderados têm do seu líder, uma vez que os comportamentos danosos dos supervisores podem levar à redução do comprometimento organizacional e a identificação dos colaboradores com a organização. Por outras palavras, a respetiva questão da reciprocidade diz-nos que os colaboradores respondem da maneira que são tratados por parte dos seus líderes. Ou seja, quando os superiores hierárquicos apresentam comportamentos positivos e benéficos, como apoio, respeito e compreensão, os colaboradores tendem a esperar resultados e comportamentos positivos por parte destes. O contrário acontece quando os líderes apresentam comportamentos abusivos e maliciosos para com os seus liderados.

Diversos estudos reconhecem que o impacto da supervisão abusiva vai muito mais além do que apenas o colaborador alvo deste tipo de comportamentos por parte do seu líder. De acordo com Dhanani e Lapalme (2019), a ideia de que apenas a vítima é afetada pelos maus-tratos do líder já foi ultrapassada. No seu estudo, os autores encontraram evidências de que o impacto é bem maior, isto é, colaboradores que façam parte da rede de relacionamento da vítima também são afetados negativamente. Ou seja, o indivíduo que sofre de supervisão abusiva tende a influenciar, mesmo que indiretamente, outras pessoas que não participem do núcleo abusivo (Dhanani & Lapalme, 2019). Para além disso, estes tipos de comportamentos danosos têm um impacto significativo na vida familiar das vítimas (Carlson et al., 2011). Segundo Hoobles e Brass (2006), estes indivíduos também tendem a exibir comportamentos abusivos e agressivos para com os membros da sua família após o trabalho. Por outras palavras, tais indivíduos estão mais propensos a redirecionar a agressão com sofrem no dia-a-dia para com os seus familiares, descarregando toda a sua frustração, uma vez que se revelam alvos seguros das suas emoções negativas (Restubog et al., 2011). Como foi supramencionado, de acordo com a Teoria da Conservação de Recursos de Hobfoll (1989), a supervisão abusiva conduz ao esgotamento dos recursos psicológicos dos subordinados e, deste modo, a falta de recursos impossibilita que o trabalho se misture com a vida familiar e outros (Carlson et

al., 2012). Neste sentido, pode afirmar-se que a supervisão abusiva cria uma certa sobrecarga nos recursos dos liderados, levando à redução da quantidade de recursos que estes têm disponíveis para investir no seio familiar (Zahng & Liao, 2015).

2. Comprometimento Organizacional Afetivo

O comprometimento organizacional é um dos conceitos-chave no campo do comportamento organizacional e ao longo dos anos muitos são os investigadores que têm estudado o respetivo conceito (Schein, 2004; Menezes & Bastos, 2010; Latham & Locke, 1990; Spector, 1985). Defina-se por compromisso organizacional, o estado psicológico no qual o trabalhador se identifica com uma determinada organização, com os seus objetivos e deseja permanecer como membro dessa mesma organização (Schein, 2004). De acordo com Menezes e Bastos (2010), a definição deste conceito surgiu face ao interesse em perceber quais os processos de influência social que têm como resultado conceber vínculos de permanência numa organização por parte dos colaboradores.

Contudo, é crucial salientar que o conceito de comprometimento organizacional não deve ser confundido com o de *engagement*, uma vez que este relaciona-se com o grau de paixão, dedicação e imersão dos colaboradores no que diz respeito ao seu trabalho (Truss et al., 2006). Entenda-se por *engagement* “um estado positivo, realizador e relacionado com o trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli et al., 2002; citado por Schaufeli & Salanova, 2007, p.141). Deste modo, é possível distinguir comprometimento organizacional de *engagement*, uma vez que o primeiro está intrinsecamente relacionado com a ligação dos indivíduos à organização como um todo e o segundo está direcionado, maioritariamente, à função desempenhada.

Visto o comprometimento organizacional sob um ponto de vista geral, de acordo com Schein (2004), o alinhamento dos valores organizacionais com os de um indivíduo, o nível de apoio e reconhecimento dado ao colaborador por parte da organização, a oportunidade de progressão de carreira e desenvolvimento pessoal são fatores influenciadores do compromisso organizacional. Outro fator capaz de influenciar o grau de comprometimento do trabalhador para com a organização é a definição de objetivos específicos, realistas e desafiadores, uma vez que isto fornece um propósito e uma direção a seguir em comum (Latham & Locke, 1990). De acordo com Spector (1985), a satisfação no trabalho e a qualidade do ambiente organizacional também revelam ser um fator influenciador para o grau de comprometimento organizacional.

Outro aspecto fulcral quando se aborda o conceito de comprometimento organizacional é o Modelo dos Três Fatores de Allen e Meyer (1990), uma vez que o respetivo modelo diz que o comprometimento é um fator-chave na criação de um vínculo com a organização. O modelo suprarreferido é constituído por três componentes, nomeadamente: afetivo, normativo e calculativo (Allen & Meyer, 1991). Contudo, no presente estudo será apenas analisado o comprometimento organizacional afetivo, uma vez que, o apego emocional de um colaborador à organização e o desejo de permanecer nela são significativamente mais impactantes para o que se pretende analisar no presente estudo (Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer et al., 2002; Glazer & Kruse, 2008). Neste tipo de comprometimento, destaca-se a ligação afetiva e emocional à organização, o que não se verifica nas outras componentes do comprometimento organizacional, isto é, normativo e calculativo, pois revelam ser na base da obrigação ou na falta de alternativas. Além disso, segundo Anderson e os seus colaboradores (2022), o comprometimento organizacional pode também ser encarado de uma forma controversa, na qual, nem todos os tipos de comprometimento são igualmente benéficos para as organizações ou para os indivíduos. Por outras palavras, tanto o normativo, como o calculativo estão mais propensos a enfatizar a intenção de saída por parte dos colaboradores, e o papel das organizações é aumentar o comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores.

3. Intenção de Saída

Na sociedade contemporânea, o capital humano tornou-se numa fonte de vantagem competitiva e, dada a volatilidade do mercado global, as organizações têm de depositar todos os esforços possíveis para colmatar a intenção de saída dos colaboradores (Huselid, 1995; Wright et al., 2001). Segundo Lee e Rwigema (2005), perder colaboradores talentosos e cruciais para o negócio pode ser dispendioso e perturbador. No entanto, a intenção de abandonar a organização pode ter origem em fatores internos ou externos à organização (Griffeth et al., 2000).

Contudo, para o desenvolvimento do estudo é importante perceber que existe uma distinção entre *turnover* e intenção de *turnover*. Sendo um conceito objetivo, *turnover* remete para a saída em concreto do colaborador da organização na qual se insere e não a uma vontade. De acordo com Chiavenato (2014), denomina-se *turnover* quando ocorrem entradas e saídas de indivíduos da organização num período específico, podendo ser voluntário ou não. Ao ser voluntário, o *turnover* ocorre após uma reflexão do trabalhador,

no qual toma a decisão, pela sua própria vontade, de abandonar a organização. Porém, quando não é voluntário, acontece de acordo com a decisão de terceiros, neste caso, por parte da organização que tem como desenlace a saída do trabalhador. No que diz respeito à intenção de *turnover* ou intenção de saída, segundo a perspectiva defendida por Mowday e os seus colaboradores (1982), trata-se de uma estimativa subjetiva da hipótese de abandono da organização, num curto período, por parte de um colaborador.

4. Relação entre a supervisão abusiva e a intenção de saída

Ao longo dos anos sempre se associou a liderança apenas à sua vertente positiva, no entanto, cada vez mais têm sido desenvolvidos estudos na vertente menos positiva do respetivo conceito (Steele, 2011; Schyns & Schilling, 2013; Weaver & Yancy, 2010).

O indivíduo que exerce a posição com poder hierárquico é um dos fatores-chave para a existência de ambientes em que predominem a estabilidade e baixos níveis de *turnover*. Estes tipos de ambientes remetem para a satisfação dos trabalhadores e é necessário assegurá-la para que não hajam saídas da organização, nem custos associados (Bergamini, 2009). A verdade é que um líder ou supervisor que esteja desligado ou que tudo lhe seja indiferente, é um líder ineficaz, resultando em baixos níveis de moral individual e grupal, desorganização, baixos níveis de saúde mental, insatisfação, absentismo e taxas de abandono da organização atual, entre outros (Steele, 2011).

Além disso, quando a relação entre a díade (líder e liderado) revela-se tensa devido ao comportamento abusivo do líder, emerge o desejo de abandonar a organização (Waldman et al., 2004). Por outras palavras, a expectativa é um fator crucial nas relações entre supervisor e subordinado, uma vez que, os trabalhadores esperam ter relações saudáveis com os seus líderes e quando a sua expectativa não coincide com a realidade, surge a insatisfação dos mesmos e, conseqüentemente, a intenção de abandonar a organização (Porter & Steers, 1973).

Deste modo, e entrando em concordância com a meta-análise desenvolvida por Schyns e Schilling (2013), é possível afirmar que a supervisão abusiva está positivamente relacionada com o desejo de abandonar a organização (Weaver & Yancy, 2010).

H1 – A supervisão abusiva está positivamente relacionada com a intenção de saída da organização atual.

5. Relação entre a supervisão abusiva e o comprometimento organizacional afetivo

Como abordado anteriormente, o baixo nível de comprometimento organizacional afetivo é resultado de comportamentos abusivos por parte dos superiores hierárquicos e de uma má liderança. De acordo com Rego e Cunha (2012), líderes desumanos corroem o empenho, a lealdade e a dedicação dos seus subordinados e, para além disso, também criam climas de medo e sufoco à iniciativa e criatividade dos seus subordinados.

Segundo Wombacher e Felfe (2017), o sentimento de comprometimento duplo pode dar-se quando os indivíduos estão comprometidos simultaneamente com a equipa e com a organização, para a promoção da cidadania organizacional. Desta forma é possível afirmar que o papel do líder é vital na construção de atitudes e comportamentos dos indivíduos (Meyer et al., 2002).

De acordo com Uhl-Bien (2006), a liderança tem com um dos seus alicerces o conjunto de interações entre líder e subordinado, no qual se desenvolve através de trocas sociais entre ambas as partes (Blau, 1964). Por outras palavras, as trocas sociais dão-se através de uma avaliação que o subordinado faz relativamente comportamentos do líder e vice-versa, de forma a verificar se vão de encontro com as expectativas criadas previamente (Graen & Cashman, 1975).

Ainda no que diz respeito às trocas sociais entre supervisor e subordinado, esta interação depende de diversos aspetos, tais como, da autoridade formal, das políticas e regras inerentes ao desempenho esperado por cada trabalhador. Além do mais, a teoria da troca social de Blau (1964) demonstra ser importante neste aspeto, uma vez que a negociação é feita tendo por base as normas de reciprocidade presentes na respetiva teoria, ou seja, a troca de recursos entre líder e liderado é realizada com base na reciprocidade (Gouldner, 1960). Por outras palavras, as atitudes e comportamentos positivos dos subordinados são resultado da confiança de que irão obter uma atitude ou comportamento idêntico por parte do seu superior hierárquico (Deckop et al., 2003). Neste sentido, é possível perceber que a qualidade das trocas sociais tende a aumentar à medida que a reciprocidade também aumenta.

Adicionalmente, a troca dos recursos supramencionados entre a díade pode ser categorizada por naturezas distintas, nomeadamente, natureza tangível ou não tangível. No que diz respeito às trocas de natureza tangível, são as trocas de carácter económico e de curta duração, isto é, envolve a troca de esforço/trabalho por uma recompensa financeira. Face às trocas de natureza não tangível, são aquelas de carácter social e de maior duração, ou seja, envolve a troca por um comportamento ou atitude favorável no âmbito emocional ou socio-emocional, como por exemplo, o reconhecimento do esforço do trabalhador. A relação supramencionada inicia-se com uma oferta por parte do superior hierárquico, com o intuito de ser correspondida pelo subordinado (Dienesch & Liden, 1986; Gerstner & Day, 1997; Scandura e Graen, 1984). Desta forma, um líder que cuide dos seus trabalhadores, promove atitudes e comportamentos benéficos, no qual surge uma relação de qualidade entre a díade, resultando numa troca social justa e vantajosa (Cropanzano & Mitchell, 2005). Tal como foi anteriormente referido, esta relação mantém-se tendo como base a reciprocidade das contribuições de ambas as partes (líder e subordinado), revelando-se um processo dinâmico até que se atinja um equilíbrio na qualidade das trocas sociais (Van Gils et al., 2010). Contudo, a presente relação tende a corroer-se quando uma das partes envolvidas compreende que a outra está a contribuir menos. No entanto, o inverso também acontece, isto é, quando se dá um aumento da contribuição de uma das partes, no momento em que se percebe que a outra parte envolvida contribuía mais. Ou seja, é possível compreender que para existir a satisfação da díade, é essencial que haja um equilíbrio das trocas sociais ou quando uma das partes percebe que a outra parte contribui mais (Buunk et al., 1993).

Outra investigação que também debruça a sua atenção sobre a liderança e o comprometimento organizacional, foi desenvolvido por Rosas-Gaddi (2004), onde demonstra que existe uma relação entre a liderança e o comprometimento organizacional dos colaboradores. Ou seja, quando estão perante um líder ou supervisor forte, os trabalhadores revelam um maior grau de comprometimento, lealdade e satisfação (Rosas-Gaddi, 2004). Neste sentido, ao relacionar-se o comprometimento organizacional aos comportamentos abusivos e maliciosos de liderança, é possível também perceber que superiores hierárquicos maus e ineficazes levam a menores níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores.

H2 – A supervisão abusiva está negativamente relacionada com o comprometimento organizacional afetivo.

6. Relação entre o comprometimento organizacional afetivo e a intenção e saída

É de conhecimento geral que o comprometimento organizacional afetivo está relacionado com a intenção de saída, uma vez que, sendo o comprometimento um fator-chave na criação de um vínculo com a organização, a sua existência pode levar à redução da intenção de saída (Meyer & Allen, 1990). Além disso, diversos estudos revelam que o comprometimento organizacional e a satisfação no local de trabalho estão, por vezes, relacionados à intenção de saída. Ou seja, quando um colaborador sente um baixo comprometimento com a organização em que se insere e se sente insatisfeito, tende a considerar a saída e procurar por alternativas, podendo mesmo resultar na saída. Neste sentido, sabe-se que a rotatividade é um fator crucial para a boa gestão de uma organização e, como tal, existe a necessidade de minimizar este fenómeno, retendo os colaboradores e reduzindo as saídas (Teston et al., 2016).

Assim sendo, no que concerne ao capital humano, a sua satisfação no que diz respeito à comunicação interna e o comprometimento organizacional dos trabalhadores são fundamentais para a competitividade e produtividade de uma organização (Almeida, 2003; Lima et al., 2012; Marchiori, 2009). Contudo, por si só, a comunicação interna não basta, a não ser que permita, potencie ou medie a ligação com o comprometimento afetivo dos trabalhadores, resultando na intenção destes em permanecer na organização. Deste modo, evidências apontam que o conceito de *turnover* está intrinsecamente relacionado com o comprometimento dos colaboradores, visto que, quanto maior a intenção de saída, menor é o comprometimento do indivíduo (Griffeth et al., 2000; Huang et al., 2007).

H3 – O comprometimento organizacional afetivo está negativamente relacionado com a intenção de saída da organização atual.

De acordo com Tepper (2007), os comportamentos hostis dos supervisores diminuem a confiança e a perceção de justiça que os colaboradores possam ter em relação à organização, acabando por levar a uma diminuição do comprometimento organizacional

afetivo e a um aumento das intenções de abandonar a organização (Tepper, 2000). Além disso, também foi possível concluir que uma supervisão abusiva tende a diminuir a satisfação e empenho dos trabalhadores, aumentando ainda mais a probabilidade de os indivíduos quererem deixar a organização em busca de uma melhor alternativa. Tepper (2000) ainda salientou que os aspetos supramencionados poderiam vir a ter um impacto dispendioso para as empresas, uma vez que, índices de *turnover* elevados podem levar a um aumento de despesas referentes ao recrutamento e formação.

Neste sentido, tal como foi abordado ao longo do estudo, verifica-se a existência de relações simultâneas entre as variáveis em estudo. Além disso, de acordo com Baron e Kenny (1986), a mediação ocorre quando a terceira variável demonstra ser o fator potencializador no qual a variável independente (supervisão abusiva) irá influenciar a variável dependente (intenção de saída). Deste modo, é possível formular-se a seguinte hipótese:

H4 – O comprometimento organizacional afetivo medeia a relação entre a supervisão abusiva e a intenção de saída da organização atual.

7. Modelo conceptual proposto

Em suma, no presente estudo, as hipóteses formuladas e fundamentadas nos pontos anteriores possibilitam suportar o seguinte modelo. Ou seja, pretende-se analisar as relações simultâneas entre a supervisão abusiva, comprometimento organizacional afetivo e a intenção de saída.

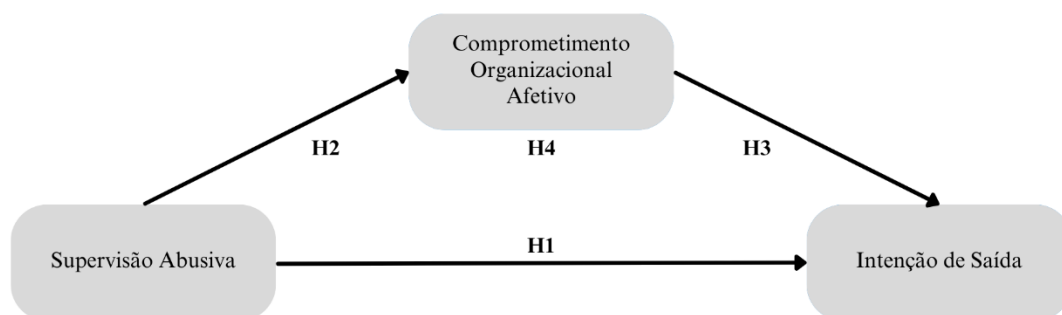


Figura 1 – Modelo de Análise Proposto (Relações simultâneas entre a supervisão abusiva, comprometimento organizacional afetivo e a intenção de saída)

CAPÍTULO II – Estudo Empírico

8. Método

Na presente dissertação de mestrado recorreu-se a um estudo quantitativo, no qual o instrumento de recolha de dados foi o inquérito por questionário, sendo este aplicado junto de colaboradores e composto por 32 itens.

8.1. Procedimentos

Como foi mencionado anteriormente, o respetivo estudo contou com a utilização de inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados. Este questionário foi exclusivamente feito por via eletrónica, utilizando a ferramenta Qualtrics.

A investigação contou com uma amostra não probabilística, designadamente, através de uma abordagem bola-de-neve. Ou seja, inicialmente os inquiridos foram indivíduos da rede de contactos do investigador e esses mesmos indivíduos referenciaram terceiros até à amostra revelar um tamanho considerável. É importante mencionar que a transmissão do questionário foi realizada pelos diversos participantes, através da partilha de uma breve mensagem do investigador e do link do. Além disso, juntamente com o respetivo link do questionário, estavam presentes o consentimento informado e a garantia de anonimato e privacidade dos dados recolhidos, reforçando que os dados recolhidos da presente investigação seriam utilizados exclusivamente para efeitos académicos. Numa fase inicial, o questionário contou com questões de cariz sociodemográfico, com o intuito de categorizar os inquiridos, e de seguida recorreu-se a escalas já utilizadas por autores (Tepper, 2000; Allen & Meyer, 1900; Robinson, 1996) para analisar a diversas variáveis.

8.2. Instrumentos

Os instrumentos que foram necessários para o desenvolvimento do respetivo estudo foram os seguintes: o questionário de Supervisão Abusiva de Tepper (2000), a escala utilizada para medir o comprometimento organizacional afetivo desenvolvida por Allen e Meyer (1900) e, no que diz respeito à intenção de saída, a escala de Robinson (1996).

Face à primeira escala de Tepper (2000), utilizou-se todos os 15 itens, com o intuito de garantir a fiabilidade das respostas. Os itens supramencionadas abordam possíveis comportamentos que possam ser demonstrados pelo superior hierárquico, tais como: “O meu superior hierárquico ignora-me” e “O meu superior hierárquico invade a

minha privacidade”. É importante mencionar que, as respostas às questões relacionadas com a supervisão abusiva foram dadas numa escala de Likert que varia entre 1 (Nunca) e 5 (Muito frequente). Desta forma, verificou-se que o coeficiente de Alpha de Cronbach foi de 0,924.

No que concerne ao instrumento para medir o comprometimento organizacional afetivo, recorreu-se à escala de Allen e Meyer (1900), na qual se traduz em 6 itens que tencionam compreender o que os inquiridos sentem relativamente à sua organização, como por exemplo, “Não me sinto emocionalmente ligado a esta organização.”. As respostas aos respetivos itens foram dadas tendo em consideração uma escala de Likert, no qual vai de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). Neste estudo, foi possível perceber que o coeficiente de Alpha de Cronbach foi de 0,853.

Relativamente à intenção de saída da organização atual, recorreu-se à escala de Robinson (1996), composta por 4 itens, nomeadamente: “Pretendo ficar muito tempo nesta organização”, “Preferia trabalhar noutra organização”, “Desde que comecei a trabalhar nesta organização, já pensei em mudar de emprego” e “Se as coisas correrem com pretendo, acho que daqui a 3 anos ainda estarei a trabalhar nesta organização”. Sendo as respostas dadas, mais uma vez, numa escala de Likert constituída por 5 níveis de concordância, tal como a escala utilizada no comprometimento organizacional, apresentando um coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,837.

8.3. Participantes

Inicialmente, é importante referir que foram tidos em consideração os seguintes critérios de inclusão na amostra estudada: ser maior de 18 anos, trabalhar na organização atual e com o atual supervisor há pelo menos 6 meses.

No presente estudo participaram 204 trabalhadores com idades compreendidas entre os 22 e 69 anos de idade ($M=42,86$; $DP=13,44$), no qual 59,3% ($n=121$) dos inquiridos são do género feminino e 40,7% ($n=83$) masculino. No que diz respeito às habilitações académicas, aproximadamente metade dos participantes (41,2%) possuem uma licenciatura, seguido do ensino secundário (24%), pós-graduação (13,2%), mestrado (12,7%), curso tecnológico/profissional (4,9%), bacharelato (3,4%) e, por fim, doutoramento (0,5%).

Face à distribuição do setor de atividade em que operam, apenas 4,4% ($n=9$) dos participantes encontram-se no setor secundário e o restante insere-se no setor terciário,

representando um peso de 95,6% da amostra (n=195). No que diz respeito ao setor terciário, existe uma maior predominância de participantes com funções administrativas, nomeadamente 19,6% (n=40), seguem-se profissionais na área de tecnologias de informação e farmacêutica, com 19,1% (n=39) e 18,1% (n=37), respetivamente. Com representatividade quase idêntica, temos participantes na área financeira com 10,8% (n=22), do comércio grosso e retalho com 7,7% (n=16), saúde com 6,9% (n=14) e hotelaria e restauração com 6,4% cada (n=13). Por fim, com menor peso representativo no setor terciário estão participantes no setor imobiliário e de seguradoras com 2,5% (n=5) cada, e da educação com 2% (n=4). Deste modo, o presente estudo não possui nenhum elemento da amostra a efetuar atividades laborais no setor primário.

No que concerne à antiguidade na organização, cerca de metade da amostra encontra-se há menos de 5 anos na organização atual (47,1%). No entanto, o segundo grupo mais predominante são colaboradores com antiguidade superior a 20 anos (19,1%) e de seguida, os participantes entre 5 e 9 anos de antiguidade (17,6%). Os inquiridos com menos representação em termos de antiguidade na organização são os grupos entre os 10 e os 14 anos (10,3%) e, por fim, entre os 15 e 19 anos (5,9%). Porém, mesmo com o segundo grupo mais predominante ser os colaboradores com antiguidade superior a 20 anos, em média, os inquiridos possuem apenas uma relação de aproximadamente 4 anos com o seu supervisor (M=4,17; DP=4,06).

8.4. Tratamento estatístico dos dados

Com o intuito de realizar o tratamento dos dados recolhidos, utilizou-se o software SPSS na versão 25 e, para o teste das hipóteses recorreu-se ao PROCESS *bootstrapping* macro (Hayes, 2013: modelo 4).

CAPÍTULO III – Resultados

9. Resultados Obtidos

Na Tabela 1 estão representados os valores descritivos e o Alpha de Cronbach das variáveis em estudo, nomeadamente, supervisão abusiva, comprometimento organizacional afetivo e intenção de saída.

A supervisão abusiva apresenta uma média de 1,434 e um desvio padrão de 0,552, no qual os valores refletem uma perceção de supervisão abusiva reduzida por parte dos participantes. Por outro lado, o comprometimento organizacional afetivo (M = 3,574; DP = 0,954), revela uma posição intermédia por parte dos participantes, no entanto,

apresenta também uma maior variabilidade, indicando que as respostas dos inquiridos variam significativamente em relação ao grau de comprometimento emocional com a organização. A intenção de saída ($M = 2,906$; $DP = 1,125$), demonstra uma distribuição mais ampla, sugerindo que as atitudes dos trabalhadores em relação ao desejo de abandonar a sua organização variam substancialmente, com alguns inquiridos a demonstrarem uma maior inclinação para deixar a organização, enquanto outros estão mais inclinados a permanecer.

No que concerne à consistência interna, tal como foi mencionado anteriormente, tanto a supervisão abusiva, como o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de saída apresentaram um coeficiente de Alpha de Cronbach superior a 0,7 (ver tabela 1).

Variável	Alpha de Cronbach	Média	DP
Supervisão Abusiva	0,924	1,434	0,552
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,853	3,574	0,954
Intenção de Saída	0,837	2,906	1,125

Tabela 1 – Coeficiente de Alpha de Cronbach, Média e Desvio- Padrão das variáveis em estudo

Face à análise de correlações entre respetivas variáveis, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson. Deste modo, pode concluir-se que a supervisão abusiva tem uma correlação moderada negativa face ao comprometimento organizacional afetivo ($r=-0,425$; $p<0,01$) e uma correlação moderada positiva com a intenção de saída ($r=0,444$; $p<0,01$) (ver tabela 2 e 3). Por outras palavras, é possível constatar que quando os níveis de supervisão abusiva no local de trabalho aumentam, o grau de comprometimento organizacional afetivo tende a diminuir e a probabilidade dos colaboradores expressarem a intenção de saída da organização tende a aumentar.

		Média da Variável Supervisão Abusiva	Média da Variável Comprometimento Organizacional Afetivo
Média da Variável Supervisão Abusiva	Correlação de Pearson	1	-,425**
	Sig. (2 extremidades)		<,001
	N	204	204
Média da Variável Comprometimento Organizacional Afetivo	Correlação de Pearson	-,425**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	
	N	204	204

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 2 – Correlação de Pearson (Supervisão Abusiva e Comprometimento Organizacional Afetivo)

		Média da Variável Supervisão Abusiva	Média da Variável Intenção de Saída
Média da Variável Supervisão Abusiva	Correlação de Pearson	1	,444**
	Sig. (2 extremidades)		<,001
	N	204	204
Média da Variável Intenção de Saída	Correlação de Pearson	,444**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	
	N	204	204

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 3 – Correlação de Pearson (Supervisão Abusiva e Intenção de Saída)

9.1. Teste de Hipóteses

Com o intuito de explicar a relação que a supervisão abusiva tem sobre o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de saída, realizou-se um teste de hipóteses, no qual utilizou-se o *PROCESS bootstrapping macro* (Hayes 2013: modelo 4).

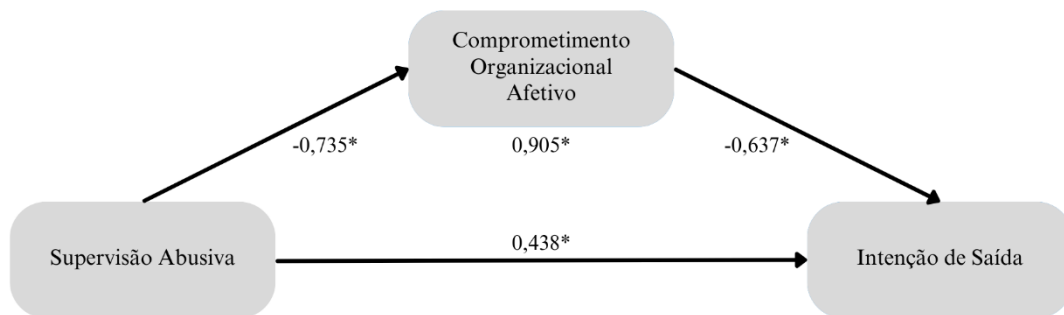
De acordo com a relação entre a supervisão abusiva e a intenção de saída, conforme seria de esperar, a relação entre as variáveis revelou ser estatisticamente significativa e positiva ($B= 0,438$; 95% CI [0,203; 0,673] p -valor $< 0,05$), suportando a hipótese 1 (H1: A supervisão abusiva está positivamente relacionada com a intenção de saída da organização atual). Por outras palavras, à medida que os comportamentos abusivos por partes dos líderes se intensificam, maior a probabilidade dos colaboradores abandonarem a organização.

No que diz respeito à relação entre a supervisão abusiva e o comprometimento organizacional afetivo, como seria expectável, a relação entre as respetivas variáveis revelou ser estatisticamente significativa e negativa ($B= - 0,735$; 95% CI [- 0,952; - 0,518] p -valor $< 0,05$), entrando em consenso com a hipótese 2 (H2: A supervisão abusiva está negativamente relacionada com o comprometimento organizacional afetivo). Ou seja, conforme a supervisão abusiva aumenta, menor tende a ser o comprometimento afetivo dos colaboradores.

A relação entre o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de saída, revelou ser estatisticamente significativa e negativa ($B= - 0,637$; 95% CI [- 0,773; - 0,501] p -valor $< 0,05$). Por outras palavras, quanto maior o comprometimento organizacional afetivo, menos propensos estão os colaboradores de sair da sua organização, suportando

a hipótese 3 (H3: O comprometimento organizacional afetivo está negativamente relacionado com a intenção de saída da organização atual).

No que concerne ao papel mediador do comportamento organizacional afetivo na relação entre a supervisão abusiva e a intenção de saída, conforme o previsto, a respectiva relação demonstra ser estatisticamente significativa ($B = 0,905$; 95% CI [0,652; 1,159] p -valor $< 0,05$). Neste sentido, afirmou-se a existência de uma mediação parcial, uma vez que, ainda que o efeito direto seja significativo, o efeito total revelou ser ainda mais significativo (ver tabela 4).



Nota: ** $p < 0,01$

Figura 2 – Modelo Estrutural (Relações simultâneas entre a supervisão abusiva, comprometimento organizacional afetivo e a intenção de saída)

Tabela 4 – Resultados do procedimento *bootstrapping*.

Direct and Total Effects	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
Path a	-0,735	0,110	-6,676	0,000	-0,952	-0,518
Path b	-0,637	0,069	-9,233	0,000	-0,773	-0,501
Path c – Total Effect	0,905	0,128	7,052	0,000	0,652	1,159
Path c' – Direct Effect	0,438	0,119	3,672	0,000	0,203	0,673
<hr/>						
Indirect Effect (5000 Bootstrap)	<i>B</i>	<i>SE B</i>			LLCI	ULCI
Path ab	0,468	0,094			0,299	0,668

Notes. LLCI = Lower Limit Confidence Interval 95%; ULCI = Upper Limit Confidence Interval 95%. Only unstandardized coefficients and effects are presented.

CAPÍTULO IV – Discussão, implicações, limitações e sugestões para estudos futuros

10. Discussão dos resultados

O presente estudo visa entender o efeito da supervisão abusiva na intenção de saída dos colaboradores da organização atual, bem como o papel mediador do comprometimento organizacional afetivo na respetiva relação. Neste sentido, os resultados da respetiva investigação confirmam as hipóteses formuladas anteriormente.

No que concerne à primeira hipótese formulada, verificou-se que a supervisão abusiva está positivamente relacionada com a intenção de saída da organização atual, validando-se a primeira hipótese do presente estudo. Deste modo, os resultados obtidos estão em concordância com as conclusões de Weaver e Yancy (2010), no qual defendem que a liderança e a supervisão abusiva estão positivamente relacionadas com o desejo de abandonar a organização. Ou seja, quando submetidos a comportamentos abusivos por parte do líder, os inquiridos afirmam que o seu desejo de abandonar a organização aumenta, uma vez que o ambiente de trabalho se torna pesado, não se sentem satisfeitos, nem confortáveis no local de trabalho. Por outras palavras, vai muito ao encontro do que é defendido por Porter e Steers (1973), no qual afirma que as expectativas são fulcrais na relação líder-liderado, pois os trabalhadores esperam ter relações saudáveis com os seus líderes e quando a sua expectativa não coincide com a realidade, surge a insatisfação dos mesmos e, conseqüentemente, a intenção de abandonar a organização.

Face à segunda hipótese, o presente estudo chegou à conclusão de que a supervisão abusiva está negativamente relacionada com o comprometimento organizacional afetivo, verificando-se que, de facto, o papel do líder demonstra ser um aspeto fulcral na construção de atitudes e comportamentos dos indivíduos (Meyer et al., 2002). Além disso, é possível perceber que quando se verifica uma supervisão abusiva, os subordinados avaliam o seu líder de forma negativa, o que afeta a questão da reciprocidade que, conseqüentemente afeta a qualidade da relação entre a díade (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ou seja, de acordo com Van Gils e os seus colaboradores (2010), a relação entre líder e liderado tende a deteriorar-se quando uma das partes, neste caso os liderados, percebe que a outra está a contribuir menos.

Relativamente à relação entre comprometimento organizacional afetivo e a intenção de saída, o presente estudo apresentou resultados que validam a hipótese 3, isto

é, o comprometimento organizacional afetivo está negativamente relacionado com a intenção de saída da organização atual. Por outras palavras, é possível perceber que o comprometimento dos colaboradores revela ser um fator-chave na criação de um vínculo com a organização, diminuindo o desejo e a intenção de sair por parte dos trabalhadores (Meyer & Allen, 1990). Ou seja, o colaborador que se identifica com a organização onde trabalha, o seu nível de comprometimento afetivo será elevado, o que, conseqüentemente, se traduz no desejo de permanecer na empresa. Neste sentido, podemos mesmo concluir que o *turnover* está intrinsecamente relacionado com o comprometimento dos colaboradores, uma vez que quanto maior a intenção de saída, menor é o comprometimento do indivíduo (Griffeth et al., 2000; Huang et al., 2007).

O modelo estrutural apresentado no presente estudo sugere o papel mediador do comprometimento organizacional afetivo na relação entre a supervisão abusiva e a intenção de saída da organização atual. Neste sentido, os resultados obtidos nesta investigação são consistentes com o estudo desenvolvido por Tepper (2007), no qual nos diz que comportamentos hostis dos supervisores mitigam a confiança e a percepção de justiça que os colaboradores possam ter em relação à organização, acabando por levar a uma diminuição do comprometimento organizacional afetivo e a um aumento das intenções de abandonar a organização. Neste sentido, verifica-se a existência de relações entre as variáveis em estudo, pois a variável mediadora (comprometimento organizacional afetivo) demonstra ser o mecanismo transmissor, no qual a variável independente (supervisão abusiva) acaba por influenciar a variável dependente (intenção de saída).

10.1. Implicações teóricas e práticas

Conforme vão sido desenvolvidos estudos sobre a presente temática, maior será o entendimento sobre a mesma, o que possibilitará ao mundo organizacional desenvolver práticas que possam colmatar as fragilidades existentes na atualidade e ajudar a alcançar o sucesso.

Face às implicações teóricas, o respetivo estudo ajuda a entender o verdadeiro impacto que a supervisão abusiva tem na intenção de saída, permitindo perceber quais as conseqüências que os comportamentos abusivos por parte dos líderes provocam na intenção de saída e no comprometimento organizacional afetivo. Neste sentido, a supervisão abusiva parece ter um papel significativo na intenção de abandonar a organização (e.g. Porter & Steers, 1973; Schyns & Schilling, 2013; Waldman et al., 2004;

Weaver & Yancy, 2010), influenciando também significativamente o comprometimento afetivo dos trabalhadores. A intenção de saída pode ser influenciada por diversos fatores. No entanto, de forma a mitigar alguns desses fatores, sugere-se que o modo como os colaboradores são tratados pelos seus superiores hierárquicos é um dos pontos-chave para a retenção dos mesmos na organização, uma vez que estes se sentem insatisfeitos com o trabalho e o seu nível de comprometimento afetivo é significativamente afetado quando percebem uma supervisão abusiva (Ashforth, 1997; Martinko et al., 2013; Poon, 2011; Tepper, 2000; Tepper et al., 2008; Zellars et al., 2002; Zhang & Liao, 2015). O desenvolvimento de uma cultura organizacional de respeito e apoio, que promova o bem-estar dos colaboradores e relacionamentos de trabalho saudáveis, também é um dos pontos-chave para prevenir comportamentos abusivos e as suas consequências.

Além disso, de acordo com alguns estudos (Dupré et al., 2006; Hoobler & Brass, 2006; Inness et al., 2005; Skarlicki & Folger, 1997), quando submetidos a comportamentos abusivos como, humilhações em público e/ou episódios de injustiças por parte dos superiores hierárquicos, os subordinados podem tornar-se agressivos com o líder e, por vezes, retaliar-se contra este ou até mesmo contra a organização.

No que concerne às implicações práticas, o respetivo estudo vem defender que a supervisão abusiva tem um papel influenciador negativo sobre o comportamento organizacional afetivo dos colaboradores e está positivamente relacionada com a intenção de saída. Por outras palavras, os comportamentos abusivos por parte dos superiores hierárquicos levam à redução do comprometimento organizacional afetivo que, por sua vez tende a aumentar a intenção de saída da organização atual por parte dos trabalhadores. Deste modo, quando as organizações não dão a devida importância à componente da liderança, poderão vir a ter ou têm líderes ineficazes, o que segundo Tepper (2000), pode vir a ter um impacto dispendioso para as empresas, uma vez que, índices de *turnover* elevados podem levar a um aumento de despesas referentes ao recrutamento e formação.

Neste sentido, são apresentadas algumas estratégias que o mundo empresarial e os recursos humanos podem e devem adotar nas suas organizações, com vista a reduzir significativamente a presença de comportamentos abusivos por parte dos superiores hierárquicos:

- A criação de avaliações de desempenho 360°, no qual possibilitem à organização obter informação mais completa sobre o desempenho dos

colaboradores. Ou seja, esta estratégia irá permitir recolher perspetivas complementares de todos os colaboradores, mas também poderá ser utilizada para perceber realmente o desempenho dos supervisores, uma vez que serão tidos em consideração as opiniões do seu superior hierárquico, colegas de trabalho e subordinados.

- A organização deve fomentar e encorajar um clima organizacional positivo, no qual comportamentos disfuncionais como a supervisão abusiva sejam vistos como hostis, repudiados por todos os elementos da organização e até mesmo denunciados, como por exemplo: canais de denuncia confidenciais e seguros para os colaboradores relatarem possíveis comportamentos abusivos; a implementação de normas e políticas contra este tipo de comportamentos e aplicação de sanções; promover líderes que sirvam de exemplo a uma cultura de respeito e até mesmo recompensá-los.
- Desenvolver programas transformacionais de liderança, com o objetivo de dar formação e fazer *workshops* a todos os colaboradores que desempenhem papéis de liderança e gestão de equipa. Estas formações terão como finalidade inspirar os colaboradores a serem melhores pessoas, disseminar boas práticas e até mesmo a resolver situações de conflitos internos.
- Realizar desde o primeiro contacto, isto é, logo no processo de seleção, métodos que possibilitem identificar traços abusivos e hostis nos líderes. Ou seja, identificar desde cedo se os indivíduos estão ou não propensos, num futuro próximo, a demonstrarem comportamentos abusivos, como por exemplo:
 - Realizar simulações de casos hipotéticos, de modo a perceber qual seria os eventuais comportamentos que o supervisor demonstraria em situações adversas (e.g., grau de empatia, habilidades interpessoais e capacidade de resolução de problemas);
 - Solicitar referências de colegas de trabalho no passado, com o intuito de perceber não só as suas *hard skills*, como também as *soft skills* e as relações com os seus colegas.

Deste modo, considera-se que as práticas suprarreferidas contribuirão para a redução dos níveis de supervisão abusiva nas organizações que, por sua vez, se irão

manifestar num maior grau de comprometimento organizacional afetivo e redução da intenção de saída por parte dos colaboradores.

10.2. Limitações

É importante salientar que o presente estudo se direciona para uma temática ainda pouco fundamentada e, por esse mesmo motivo, foram encontradas três limitações.

Ao revelar-se um estudo correlacional e transversal, a respetiva investigação apenas apresenta relações entre as variáveis, não permitindo perceber se existem relações causa-efeito ou não. Outra limitação no desenvolvimento do presente estudo, pode ser o enviesamento do método comum, uma vez que se solicitou aos inquiridos que respondessem a questões relacionadas às diferentes variáveis no mesmo método de recolha de dados. Ou seja, isto pode levar os participantes a induzir relações entre as diferentes variáveis que não são necessariamente as relações que se deveriam observar.

Além disso, sabe-se que a supervisão abusiva é um tema sensível na sociedade e é evidente o incómodo do estudo na respetiva temática, o que pode ser comprovado pela falta de estudos portugueses neste contexto, bem como de literatura mais exaustiva. Neste sentido, alguns dos inquiridos podem ter sido mais reticentes no momento em que responderam ao questionário. Além disso, é também importante referir que as conclusões aferidas no presente estudo não permitem generalizar sobre a perceção da supervisão abusiva. Deste modo, propõem-se a realização de um estudo idêntico, mas numa maior escala, podendo dar uma melhor perceção sobre a temática. No entanto, apesar das limitações suprarreferidas considera-se que a presente investigação contribuiu para o estudo da respetiva temática e pode servir de continuidade para estudos futuros sobre a supervisão abusiva e os seus efeitos no comprometimento organizacional afetivo e na intenção de saída da organização atual.

10.3. Sugestões para estudos futuros

No que diz respeito a sugestões para a realização de estudos futuros, seria interessante a utilização de instrumentos com escalas com formas de mediação diferentes ou escalas distintas (e.g., escala de classificação numérica ou de categorias), mas também a aplicação de instrumentos qualitativos, como por exemplo, a realização de entrevistas, de modo a analisar a supervisão abusiva, o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de saída em conjunto. Neste sentido, a ideia por trás do uso de diferentes formas de mediação e instrumentos qualitativos é que, diferentes escalas e a realização de entrevistas poderão capturar nuances diferentes das atitudes e comportamentos dos

participantes e verificar a consistência dos resultados, podendo aumentar a validade das conclusões do estudo e conseqüentemente fornecer uma visão mais completa do fenómeno em estudo.

Outra sugestão seria a realização de um estudo de natureza experimental, uma vez que o presente estudo é transversal e correlacional, não sendo, por isso, possível tirar conclusões sobre a causalidade entre variáveis. Ou seja, seria interessante num futuro próximo desenvolver um estudo experimental, de modo a perceber se existem relações causa-efeito entre a supervisão abusiva, comprometimento organizacional afetivo e intenção de saída.

10.4. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo compreender de que forma a supervisão abusiva tem impacto nas organizações no que ao comprometimento organizacional afetivo e à intenção de saída diz respeito. Por outras palavras, perceber de que forma os comportamentos abusivos dos supervisores para com os subordinados podem ser prejudiciais para as organizações.

Os resultados do estudo revelaram-se benéficos a nível prático, sobretudo para a gestão estratégica de recursos humanos. Ou seja, sugere que os comportamentos abusivos e hostis dos supervisores aumentam a intenção de saída da organização através de uma redução do grau de comprometimento organizacional afetivo. A nível teórico, as conclusões retiradas do respetivo estudo reforçam a literatura no que concerne aos efeitos destrutivos da supervisão abusiva nas intenções de saída dos trabalhadores. Neste sentido, espera-se que o respetivo estudo contribua para o desenvolvimento de novas investigações no que à supervisão abusiva diz respeito. Além disso, espera-se também que através desta investigação, abram-se novos horizontes, tanto para as organizações, como para profissionais na área de recursos humanos, na medida em que estes percecionam a liderança e o seu impacto nos trabalhadores. Só assim conseguirão dar resposta aos problemas e desafios emergentes que decorrem de supervisões abusivas.

Referências Bibliográficas

- Allen, N., Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1–18.
- Allen, N., Meyer, J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 11(1), pp. 61–89.
- Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Lisboa, Portugal: Áreas Editora.
- Anderson, B. K., Meyer, J. P., Goldenberg, I., Laplante, J. (2022). Development and Evolution of Commitment Profiles among Military Recruits: Implications for Turnover Intention and Well-being. *Military Psychology*, pp. 1–21.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), p. 191.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), pp. 126–140
- Bamberger, P. A., Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59(6), pp. 723–752.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp.1173–1182.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. Free Press. 3rd Edition.
- Bennett, R. J., Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 349–360.
- Bergamini, C. W. (2009). *O líder eficaz*. São Paulo, Brasil: Atlas.

- Blake, R., Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bowling, N. A., Michel, J. S. (2011). Why do you treat me badly? The role of attributions regarding the cause of abuse in subordinates' responses to abusive supervision. *Work & Stress*, 25(4), pp. 309–320.
- Brewer, M. B. (1999). The psychology of prejudice: Ingroup love and outgroup hate?. *Journal of social issues*, 55(3), pp. 429–444.
- Buunk, B. P., Doosje, B. J., Jans, L. G., Hopstaken, L. E. (1993). Perceived reciprocity, social support, and stress at work: The role of exchange and communal orientation. *Journal of personality and social psychology*, 65(4), p. 801.
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Perrewe, P. L., Whitten, D. (2011). The fallout from abusive supervision: An examination of subordinates and their partners. *Personnel Psychology*, 64(4), pp. 937–961.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work–family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), pp. 849–859.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri, Brasil: Manole.
- Clayton, S., Opatow, S. (2003). Justice and identity: Changing perspectives on what is fair. *Personality and Social Psychology Review*, 7, pp. 298–310.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), pp. 874–900.
- Deckop, J. R., Cirka, C. C., Andersson, L. M. (2003). Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47, pp. 101–114.

- Dienesch, R. M., Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), pp. 618–634.
- Dhanani, L. Y.; Lapalme, M. L. (2019). It's not personal: A review and theoretical integration of research on vicarious workplace mistreatment. *Journal of Management*, v. 45, n. 6, pp. 2322–2351.
- Dollard, J., Miller, N. E., Doob, L. W., Mowrer, O. H., Sears, R. R. (1939). Frustration and aggression.
- Dupré, K. E. (2005). Beating up the boss: The prediction and prevention of interpersonal aggression targeting workplace supervisors. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 63(3-A), p. 669.
- Dupré, K. E., Inness, M., Connelly, C. E., Barling, J., Hopton, C. (2006). Workplace aggression in teenage part-time employees. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), p. 987.
- Elias, R. (1986). *The politics of victimization: Victims, victimology, and human rights*. OUP Catalogue.
- Gerstner, C. R., Graen Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), p. 827.
- Glazer, S., & Kruse, B. (2008). The role of organizational commitment in occupational stress models. *International Journal of Stress Management*, 15(4), pp. 329–344.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, pp. 161–178.
- Graen, G. B., Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*, pp. 143–166.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), pp. 463–488.
- Hayes, A. (2013). *Introduction to mediation. moderation and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Hewstone, M., Rubin, M., Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53(1), pp. 575–604.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), p. 513.
- Hoobler, J. M., Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), p. 1125.
- Hoobler, J. M., Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *The Leadership Quarterly*, 24(1), pp. 256–269.
- Hornstein, H. A. (1996). *Brutal bosses and their prey*. New York, NY: Riverhead Books.
- Huang, T., Lawler, J., Lei, C. (2007). The effects of quality of working life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 25(6), pp. 735–750.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 3, pp. 635–672.
- Inness, M., Barling, J., Turner, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 731.
- Johnson, H. A. M., Spector, P. E. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), pp. 319–333.
- Keashly, L., Trott, V., MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and victims*, 9, pp. 341–341.

- Knippenberg, D. V., Boerner, S. (2010). Social identification and intergroup relations. Cambridge University Press.
- Latham, G. P., Locke, E. A. (1990). A theory of goal setting & task performance. Prentice-Hall, Inc.
- Lee, G. J., Rwigema, H. (2005). Mobley revisited: dynamism in the process of employee turnover. *International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 9, pp. 1671–1690.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, v. 9, n. 4, pp. 370–390.
- Lima, S. R. A., Moreira, J. W. S., Fontenele, M. G., Cruz, M. A. P. (2012). A influência da comunicação interna na produtividade. *Revista Inovação Ação*, 1(2), pp. 18-29.
- Marchiori, M. (2009). Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações. Londrina: Universidade Estadual de Londrina.
- Martinko, M. J., Sikora, D., Harvey, P. (2012). The relationships between attribution styles, LMX, and perceptions of abusive supervision. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), pp. 397-406.
- Martinko, M., Harvey, P., Brees, J., Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S120-S137.
- Menezes, I. G., Bastos, A. V. (2010). Intention to stay: a component or an outcome of organisational commitment?. *Estudos de Psicologia*, 15(3), p. 299.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Metaanalysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61, pp. 20-52
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. In P. Warr (Ed.), *Organizational and Occupational Psychology*. New York: Academic Press. pp. 219–229.

- Palma, P., Lopes, M., Bancaleiro, J. (2011). *Gestão e Liderança de Talentos...Para Sair da Crise*. Lisboa, Portugal: RH Editora.
- Pelleter, K. L. (2012). Perceptions of and reactions to leader toxicity: Do leader-follower relationships and identification with victim matter? *Leadership Quarterly*, 23(3), pp. 412–424
- Poon, J. M. (2011). Effects of abusive supervision and coworker support on work engagement. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 22, pp. 8–22.
- Porter, L. W., Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), p. 151.
- Rayner, C. & Cooper, C. (1997). Workplace bullying: Myth or reality – Can we afford to ignore it?. *Leadership and Organization Development Journal* 18(4), pp. 211–214.
- Rego, A. Cunha, M. P. (2012). Liderança humanizada: humanos gerindo humanos. *Revista Dirigir*, 117, pp. 41–4
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., Zagenczyk, 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), pp. 713–729.
- Robinson, L. (1996). Trust and the breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), pp. 574–599.
- Rosas-Gaddi, R. (2004). Leadership and Employee Engagement: When Employees Give Their All. *Development Dimensions International*, pp. 1–4.
- Scandura, T. A. Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 428–436.
- Schaufeli, W. Salanova, M. (2007). Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner e

- D. P. Skarlicki (Eds.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, Chap. 5, pp. 135–177.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the Toxic Leadership Scale, (Master's thesis). University of Maryland, College Park.
- Schyns, B., Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), pp. 138–158.
- Skarlicki, D. P., Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, v. 82, n. 3, pp. 434–443.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), pp. 693–713.
- Staub, E. (1987). Moral exclusion and extreme destructiveness: Personal goal theory, differential evaluation, moral equilibration and steps along the continuum of destruction. In American Psychological Association Meeting, New York.
- Steele, J. (2011). Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: A twoyear review and recommended solutions (Technical Report 2011-3). Kansas: Center for Army Leadership.
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational Identity: A reader*, 56, p. 65.
- Tajfel, H., Turner, J.C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: Worchel, S. and Austin, W.G., Eds., *Psychology of Intergroup Relation*, Hall Publishers, Chicago, pp. 7–24.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), pp. 178–190.

- Tepper, B., Henle, C., Duffy, M. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, pp.101–123.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), pp. 261–289.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), pp. 1169–1180.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), p. 721.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), pp. 279–294.
- Thau, S., Mitchell, M. S. (2010). Self-gain or self-regulation impairment? Tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), p. 1009.
- Teston, S., Krombauer, C., Cazella, C., Brustolin, K., Pavan, D. (2016). A Rotatividade em Supermercados na Perspectiva dos Funcionários. *Economia & Região*, 4(2), p. 109.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A. Burnett, J. (2006). *Working Life: Employee Attitudes and Engagement*. Wimbledon: CIPD.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp. 654–676.
- Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., Van Knippenberg, D. (2010). The x-factor: on the relevance of implicit leadership and followership theories for leader-member exchange agreement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), pp. 333–363.

- Vogel, R., Mitchell, M., Tepper, B., Restubog, S., Hu, C., Hua, W. & Huang, J. (2015). A cross-cultural examination of subordinates' perceptions of and reactions to abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), pp. 720–745.
- Waldman, J. D., Kelly, F., Aurora, S., Smith, H. L. (2004). The shocking cost of turnover in health care. *Health care management review*, 29(1), pp. 2–7.
- Weaver, S. G., Yancey, G. B. (2010). The Impact of Dark Leadership on Organizational Commitment and Turnover, Kravis Leadership Institute. *Leadership Review*, 10, pp. 104–124
- Wilson, D. S., Near, D., Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119(2), p. 285.
- Wombacher, J. C., Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 102, pp. 1–14.
- Wright, P. M., Dunford, B., Snell, S. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, pp. 701–721.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), p. 1068.
- Zhang, Y., Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), pp. 959–987.
- Zhang, Y., Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 139(3), pp. 455–471.

Anexos

Anexo A – Consentimento informado

O presente estudo faz parte do projeto da dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresas – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). O questionário terá como finalidade conhecer a sua opinião relativamente à organização onde trabalha. É importante referir que o estudo será conduzido conforme as normas éticas vigentes, e tem a duração estimada de 5 minutos.

A participação no presente estudo não acarreta qualquer risco, a decisão é livre e pessoal, pelo que pode negar participar. Contudo, o seu contributo é de extrema importância, uma vez que irá possibilitar uma análise dos dados mais consistente e uma melhor perceção e entendimento desta área. Conforme as normas da Comissão de Proteção de Dados, os dados recolhidos serão totalmente confidenciais, assegurando-se o seu anonimato.

Para participar no estudo deverá ter mais de 18 anos e estar, atualmente, empregado(a). Caso surjam quaisquer dúvidas no preenchimento do questionário poderá recorrer ao seguinte contacto: gffro@iscte-iul.pt

- Aceito participar

- Não aceito participar

Anexo B – Questionário utilizado

Idade: _____

Sexo:

- Feminino
- Masculino

Habilitações Académicas:

- Ensino Secundário
- Curso Tecnológico / Profissional / Outros
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Tempo na organização atual (e.g. 1 ano e 2 meses é 1,2): _____

Há quanto tempo trabalha com o seu superior hierárquico atual? _____

Setor de atividade: _____

Conjunto de afirmações relacionados com o seu superior hierárquico.

Classifique de acordo com a seguinte escala, de 1 (Nunca) a 5 (Sempre).

O meu superior hierárquico ridiculariza-me

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

O meu superior hierárquico diz que os meus pensamentos ou sentimentos são estúpidos:

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

O meu superior hierárquico muitas vezes ignora-me:

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

O meu superior hierárquico trata-me mal em frente de outras pessoas:

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

O meu superior hierárquico invade a minha privacidade:

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

O meu superior hierárquico lembra-me dos meus erros ou falhas passadas:

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

O meu superior hierárquico não me atribui tarefas que exigem que dê muito de mim:

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

O meu superior hierárquico culpa-me muitas vezes para se salvar a si próprio:

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

O meu superior hierárquico quebra as promessas que faz:

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

O meu superior hierárquico descarrega a sua raiva em mim quando a sente por outro motivo:

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

O meu superior hierárquico faz comentários negativos sobre mim aos outros:

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

O meu superior hierárquico é rude comigo:

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

O meu superior hierárquico não me permite interagir com os meus colegas de trabalho:

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

O meu superior hierárquico diz-me que sou incompetente:

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

O meu superior hierárquico mente-me:

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

Conjunto de afirmações relacionados com o comprometimento organizacional afetivo na sua organização.

Classifique de acordo com a seguinte escala, de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

Não me sinto “emocionalmente” ligado a esta organização:

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

A organização onde estou tem um grande significado pessoal para mim:

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Não me sinto como "fazendo parte da família" na organização onde me encontro:

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Sinto os problemas desta organização como se fossem meus:

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização:

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Não me sinto como fazendo parte desta empresa:

- Discordo Totalmente
 - Discordo Parcialmente
 - Não concordo, nem discordo
 - Concordo Parcialmente
 - Concordo Totalmente
-

Conjunto de afirmações relacionados com a intenção de saída da sua organização.

Classifique de acordo com a seguinte escala, de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

Desde que comecei a trabalhar nesta organização já pensei em mudar de emprego:

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Se as coisas correrem como pretendo, acho que daqui a 3 anos ainda estarei a trabalhar nesta organização:

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Preferia trabalhar noutra organização:

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Pretendo ficar muito tempo nesta organização:

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente