



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**A relação entre a Supervisão Abusiva e a Intenção de Turnover: O papel do Work Engagement e Apoio Organizacional Percebido.**

Duarte da Costa Pais Veloso

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e  
Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Doutora Maria João Perdigão Velez, Professora Auxiliar do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS), ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Julho, 2024



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

**A relação entre a Supervisão Abusiva e a Intenção de  
Turnover: O papel do Work Engagement e Apoio  
Organizacional Percebido.**

Duarte da Costa Pais Veloso

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e  
Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Doutora Maria João Perdigão Velez, Professora Auxiliar do  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional (IBS), ISCTE – Instituto Universitário de  
Lisboa

Julho, 2024

## **Agradecimentos**

A elaboração de uma dissertação é um projeto bastante desafiante, sendo um percurso caracterizado por diversos obstáculos e complicações, que necessitam de ser conquistados e ultrapassados. Apesar da dissertação ser um projeto individual, existiram várias pessoas que contribuíram com o seu apoio para a conclusão, de tal modo, verifica-se a necessidade de afirmar um sincero obrigado a todos.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora da dissertação, a Professora Maria João Velez, que aceitou auxiliar e acompanhar-me neste processo. A sua disponibilidade excecional e dedicação tiveram um contributo fulcral na construção e desenvolvimento deste projeto de investigação.

Gostaria de agradecer aos meus pais, pelo constante incentivo no desenvolvimento da minha formação académica, que se provou extremamente decisivo na conclusão desta dissertação. Acima de tudo, o apoio incondicional que recebi foi muito importante durante os momentos de maior dúvida e incerteza.

Necessito ainda de agradecer à minha família e aos meus amigos que me acompanharam. As palavras de apoio e auxílio ajudaram-me imenso e motivaram na conclusão da dissertação.

E por fim, gostaria de agradecer a todos os participantes que completaram o questionário, sem esse contributo, a conclusão desta dissertação não teria sido possível.



## **Resumo**

Nos últimos anos, a literatura tem vindo a verificar um interesse acrescido pelo lado destrutivo da liderança, no entanto, esta corrente de investigação, encontra uma representação diminuída na literatura, quando comparando com os estudos relativos aos comportamentos positivos da liderança. Tendo em conta as possíveis consequências prejudiciais decorrentes dos comportamentos destrutivos associados à liderança a sua investigação é de extrema relevância.

No presente estudo procurou-se determinar os efeitos prejudiciais da supervisão abusiva nas intenções de turnover. Analisando ainda o efeito mediador do work engagement e o efeito moderador do apoio organizacional percebido na relação supramencionada. Na teorização destas relações recorreu-se a alguns conceitos e teorias presentes na literatura associada à temática. De modo a confirmar as relações teorizadas, procedeu-se a distribuição de um questionário entre 200 trabalhadores em território nacional, sendo deste modo o estudo quantitativo.

Após a análise cuidadosa dos dados, foi possível retirar algumas ilações importantes. Foi possível concluir que a supervisão abusiva verificava uma relação positiva direta com as intenções de turnover e uma relação negativa direta com o work engagement. O work engagement verificava uma relação direta negativa com as intenções de turnover e mediava a relação entre a supervisão abusiva e as intenções de turnover. No entanto, o apoio organizacional percebido não verificou um efeito moderador na relação entre a supervisão abusiva e work engagement.

Em suma, o presente estudo permitiu retirar algumas conclusões relevantes tanto para a prática, como para a teoria, apontando ainda algumas direções de investigação futuras.

Palavras-Chave: Supervisão abusiva; Intenção de turnover; Work engagement; Apoio organizacional percebido.

Classificação JEL: O15; M10.



## **Abstract**

In recent years, the research literature has been increasingly verifying an interest in the destructive side of leadership. However, this line of research is less represented in comparison to studies focusing on positive leadership behaviors. Given the potential harmful consequences of destructive leadership behaviors, its investigation is of the utmost relevance.

The present study aimed to determine the harmful effects of abusive supervision on the turnover intentions, while also analyzing the mediating effect of work engagement and the moderating effect of perceived organizational support in the aforementioned relationship. The theorization of these relationships drew upon various concepts and theories present in the related literature. To confirm the theorized relationships, a questionnaire was distributed among 200 workers nationwide, making this study quantitative.

After careful analysis of the data, several important conclusions were drawn. It was found that abusive supervision had a direct positive relationship with turnover intentions and a direct negative relationship with work engagement. Work engagement had a direct negative relationship with turnover intentions and mediated the relationship between abusive supervision and turnover intentions. However, perceived organizational support did not have a moderating effect on the relationship between abusive supervision and work engagement.

In summary, this study allowed the drawing of several relevant conclusions for both practice and theory, and it also suggested some directions for future research.

**Keywords:** Abusive Supervision; Turnover Intention; Work Engagement; Perceived organizational support.

**JEL Classification:** O15; M10.





## Índice

Introdução .....	1
Revisão de Literatura.....	5
Supervisão Abusiva.....	5
Supervisão Abusiva e Intenções de Turnover .....	10
O papel mediador do Work Engagement .....	12
O papel moderador do apoio organizacional percebido .....	15
Metodologia.....	19
Amostra e Procedimento.....	19
Medidas.....	21
Resultados.....	23
Discussão .....	27
Implicações para a Teoria e Prática.....	29
Implicações para a teoria.....	29
Implicações para a prática .....	31
Limitações e Direções para a Investigação Futura .....	33
Limitações .....	33
Direções para a investigação futura .....	35
Conclusão .....	37
Referências .....	39
Anexo .....	49
Anexo A – Questionário Utilizado.....	49



## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Estrutura Conceptual do modelo teorizado.....	17
--	----

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 Estatísticas Descritivas e Correlações entre as Variáveis.....	23
Tabela 2 - Resultados Bootstrapping .....	25



## Introdução

Desde a sua conceção, a investigação de liderança no contexto empresarial verificou sempre um foco principal nos comportamentos de liderança positivos e construtivos, no entanto, nas últimas décadas tem-se vindo a constatar um aumento significativo na investigação do lado destrutivo da liderança (Einarsen et al., 2007). Entre estes vários comportamentos, a supervisão abusiva foi o conceito que mais atenção obteve por parte dos investigadores nesta temática (Mackey et al., 2021), devendo-se isto em larga parte ao modo como a definição foi construída e delimitada, pois apresentava uma conceptualização claramente delineada, em particular, o facto de ser a primeira definição a reconhecer que os comportamentos abusivos dependem das perceções individuais dos subordinados.

De acordo com Tepper (2000), supervisão abusiva refere-se às “perceções dos subordinados sobre até que ponto os supervisores se envolvem na demonstração sustentada de comportamentos hostis verbais e não verbais, excluindo o contacto físico” (p. 178). Com o crescimento desta área de investigação foi possível concluir que os subordinados que apresentavam perceções de supervisão abusiva verificaram um aumento no stress (Tepper, 2000), comportamentos desviantes (Velez & Neves, 2016), intenções de turnover (Saleem et al., 2021) e no conflito família-trabalho (Tepper, 2000) e também uma diminuição na satisfação perante o trabalho, vida e organização (Tepper, 2000).

Apesar de um crescimento exponencial da investigação, existe ainda um número altamente reduzido de estudos que investiguem os efeitos da supervisão abusiva utilizando amostras recolhidas em Portugal. Esta realidade torna o conhecimento a respeito das consequências, antecedentes e prevalência da supervisão abusiva, em território nacional, manifestamente insuficiente, em particular ao considerar as diversas consequências altamente prejudiciais, verificando deste modo a necessidade de um incremento da investigação sobre o tema.

Estima-se que a prevalência de supervisão abusiva se situa nos 10% (Tepper et al., 2017), apesar de ser um fenómeno pouco comum, tendo em conta os resultados supramencionados, pode-se afirmar que a supervisão abusiva apresenta uma miríade de graves consequências tanto a nível individual como organizacional. Os custos com a supervisão abusiva estimam-se na ordem dos 23,8 mil milhões de dólares, apenas para as

empresas norte-americanas, sendo que estes custos advêm de problemas de absentismo, turnover, custos legais e reduções de produtividade (Tepper et al., 2006).

O turnover apresenta-se, tal como a supervisão abusiva, como sendo um aspeto extremamente relevante para as empresas, decorrente dos resultados prejudiciais que pode apresentar. O turnover implica um diversificado leque de custos para as empresas, tais como, o processo de contratação de um substituto e a sua formação. (Staw, 1980). Para além disto, as perdas associadas ao turnover, tendem a ser superiores, em comparação, aos potenciais benefícios obtidos na contratação de trabalhadores de maior qualidade ou com um custo inferior salarial (Hancock et al., 2013).

Mais recentemente, num relatório elaborado pela Mercer (Total Compensation 2023), uma das principais consultoras de Recursos Humanos, revelou que cerca de 52% das empresas inquiridas tinham dificuldades em reter o talento, acrescentando a isto, o turnover voluntário verificou um aumento significativo para cerca de 10,6%. Num cenário desta natureza, verifica-se a necessidade de proceder ao estudo de que fatores poderão afetar as intenções de turnover dos trabalhadores, como é o caso da supervisão abusiva, pois procura-se evitar os custos associados à substituição dos trabalhadores que abandonaram a empresa.

O interesse na investigação dos efeitos da supervisão abusiva nas intenções de turnover dos trabalhadores surge a partir das conclusões previamente obtidas na investigação, que indiciam, que os eventos negativos têm um impacto mais significativo nos indivíduos, pois estes eventos são percebidos e processados de uma forma mais refinada do que os eventos positivos (Baumeister et al., 2001; Schmid et al., 2018; Unkelbach et al., 2008).

De modo a justificar este facto, os autores recorreram ao conceito da seleção natural, pois como os seres humanos procuram a estabilidade e a sobrevivência, existe uma importância acrescida em reconhecer e evitar eventos negativos, em comparação com eventos positivos, deste modo os eventos negativos tem uma maior importância (Baumeister et al., 2001). Essa importância advém do facto que esses eventos e interações negativas irão também apresentar consequências negativas mais duradoras do que as consequências positivas associadas aos eventos positivos (Baumeister et al., 2001). Assim sendo, os comportamentos destrutivos do supervisor irão ter também um impacto mais significativo nos subordinados do que os comportamentos construtivos (Schmid et al.,

2018), demonstrando deste modo a relevância desta linha de investigação para os indivíduos e organizações.

O work engagement é descrito como sendo um estado de espírito composto pela dedicação, absorção e vigor perante o trabalho (Schaufeli et al., 2002). De tal modo, esta variável apresenta-se como sendo um fator de referência no entendimento dos comportamentos dos subordinados na execução da sua função na organização. Tendo em conta estes fatores, o work engagement demonstra ser uma boa opção para mediador da relação entre a supervisão abusiva e intenção de turnover.

Devido às consequências nefastas da supervisão abusiva, o work engagement demonstraria o ponto de situação dos trabalhadores a respeito da sua concentração e entusiasmo a respeito do trabalho. Como tal, um trabalhador com reduzidos níveis engagement poderá vir a considerar a saída da empresa. Sendo o work engagement uma variável capaz de explicar a relação entre a supervisão abusiva e as intenções de turnover.

A supervisão abusiva sendo um comportamento desviante e prejudicial para o bem-estar dos subordinados, verifica-se a necessidade de determinar quais os recursos ao alcance do trabalhador e da empresa que podem diminuir o impacto das suas consequências negativas. O apoio organizacional percebido sendo um recurso poderá assegurar a moderação dos efeitos da supervisão abusiva. A utilização deste tipo de apoio como moderador ainda verifica um número extremamente reduzido de estudos, sendo a sua investigação um meio de consolidar o conhecimento adquirido previamente.

De tal modo esta investigação pretende entender qual a relação entre supervisão abusiva e a intenção de turnover dos trabalhadores, em particular procura-se descobrir de que forma o apoio organizacional percebido e o work engagement irão afetar a relação entre a supervisão abusiva e a intenção de turnover. Do que foi possível constatar, não se encontrou outro estudo que conjugasse estas variáveis de modo a determinar o processo explicativo entre a supervisão abusiva e a intenção de turnover. Estas variáveis mencionadas anteriormente irão servir como base para a elaboração deste estudo, sendo a teorização das suas relações justificadas, analisada e discutida posteriormente.

Assim sendo o problema principal pode ser dividido nas seguintes questões de investigação: Existirá uma relação entre a supervisão abusiva e a intenção de turnover?; Será o work engagement um fator capaz de explicar a relação entre a supervisão abusiva

e a intenção de turnover?; De que forma irá o apoio organizacional percebido afetar a relação entre a supervisão abusiva e o work engagement?.

Relativamente aos objetivos de investigação, apresentam-se os seguintes, (a) analisar a relação entre a supervisão abusiva e as intenções de turnover, (b) compreender a relação entre a supervisão abusiva e work engagement, (c) averiguar a relação entre o work engagement e as intenções de turnover, (d) analisar o papel mediador do work engagement na relação entre a supervisão abusiva e intenções de turnover e (e) compreender o papel moderador do apoio organizacional percebido na relação entre a supervisão abusiva e work engagement.

O presente estudo encontra-se organizado estruturalmente da seguinte forma. Primeiro, a revisão de literatura que é composta pelas secções supervisão abusiva, supervisão abusiva e intenções de turnover, o papel mediador do work engagement e o papel moderador do apoio organizacional percebido. Segundo, a metodologia que se divide na amostra e procedimentos e as medidas. Terceiro, são revelados os resultados. Quarto, a discussão que é composta pelas implicações para a teoria, implicações para a prática, as limitações e as direções para a investigação futura. E por fim, a conclusão do estudo.



## Revisão de Literatura

### Supervisão Abusiva

A liderança destrutiva define-se como sendo “um comportamento deliberado de um líder que pode ou pretende prejudicar a sua organização e/ou os seus seguidores (a) encorajando os seguidores a perseguirem objetivos que contrariam o interesse legítimo da organização e/ou (b) empregando um estilo de liderança que envolve o uso de métodos prejudiciais de influência com os seguidores, independentemente da justificação” (Krasikova et al., 2013, p.1310). A supervisão abusiva enquadra-se como sendo um dos diversos tipos de liderança destrutiva (Schyns & Schilling, 2013).

Como foi referido anteriormente, a supervisão abusiva refere-se “às perceções dos subordinados sobre até que ponto os supervisores se envolvem na demonstração sustentada de comportamentos hostis verbais e não verbais, excluindo o contacto físico” (Tepper, 2000, p.178). Entre os comportamentos que se incluem no conceito de supervisão abusiva estão a ridicularização pública do subordinado, invasão de privacidade, assumir crédito pelas ações dos outros, atribuir culpa injustamente, ações sem consideração pelos outros e coerção (Tepper, 2000; Tepper et al., 2006).

Existem alguns aspetos relevantes na definição de supervisão abusiva. Em primeiro lugar, a supervisão abusiva é uma perceção subjetiva dos comportamentos dos supervisores, ou seja, a avaliação está assente na interpretação dos acontecimentos por parte dos subordinados. Assim sendo estas interpretações das observações variam de acordo com o contexto e as características do subordinado, na medida em que diferentes subordinados, no mesmo contexto, poderiam chegar a avaliações diferentes a respeito dos comportamentos do supervisor (Tepper, 2000; Tepper, 2007).

Segundo, a supervisão abusiva diz respeito a demonstrações sustentadas de hostilidade não-física. Estes comportamentos são contínuos pois acontecem no decorrer da relação subordinado/supervisor, assim sendo, comportamentos abusivos cometidos pontualmente não poderão ser considerados supervisão abusiva pois são comportamentos incaracterísticos do supervisor (Tepper, 2007). Acrescentar, as demonstrações são sustentadas na medida em que provavelmente continuarão até o subordinado acabar a relação ou o supervisor terminar a relação ou o supervisor mudar os comportamentos. (Jezl et al., 1996; Shepard & Campbell, 1992; citado por Tepper, 2000).

Por fim, a supervisão abusiva caracteriza-se como sendo um comportamento intencional, ou seja, os supervisores cometem estes comportamentos com um propósito. No entanto, o resultado pretendido não é especificado, pois os supervisores poderão abusar dos seus subordinados por vários outros motivos para além de apenas causar danos. Por exemplo, a utilização de comportamentos que se enquadram na supervisão abusiva poderão ter como objetivo o alcance de objetivos de desempenho ou a marcação de uma posição de que erros não serão tolerados, no entanto, nenhum destes comportamentos tem como intenção imediata os danos, mas esse resultado na mesma poderá ser atingido indiretamente (Tepper, 2007).

De modo a obter entendimento mais aprofundado dos processos inerentes à supervisão abusiva, será discutido brevemente alguns antecedentes e consequências da supervisão abusiva, com o intuito de garantir uma visão geral da área de investigação. De modo a facilitar a compreensão dos antecedentes, podemos classificá-los entre três principais categorias, antecedentes relacionados ao supervisor, antecedentes relacionados ao subordinado e antecedentes relacionados à organização (Mackey et al., 2021; Zhang & Bednall, 2015).

Relativamente aos antecedentes relacionados ao supervisor, estes são compostos pelas características dos supervisores, incluindo o seu estado emocional, o seu estilo de liderança e os seus traços de personalidade (Zhang & Bednall, 2015). Entre este tipo de antecedentes, Hoobler e Hu (2013) verificaram que as perceções dos supervisores sobre a justiça interacional tinham um efeito indireto significativo na supervisão abusiva através do afeto negativo dos supervisores. Esta relação foi justificada pela teoria da justiça organizacional (Bies & Moag, 1986; Colquitt, 2012), pois os indivíduos reagem a situações injustas com estados emocionais negativos, sendo que posteriormente poderão procurar o alívio através de comportamentos restaurativos do seu sentido de justiça, como a supervisão abusiva (Hoobler & Hu, 2013). Este comportamento é restaurativo pois as situações de injustiça provocam sentimentos negativos e de raiva (Berkowitz, 1989), deste modo, através da supervisão abusiva aos seus subordinados, os supervisores irão retribuir indiretamente à organização e aliviar esses sentimentos negativos (Hoobler & Hu, 2013).

Mawritz et al. (2012) constataram que os comportamentos abusivos dos gestores tinham um efeito positivo direto na supervisão abusiva, ou seja, os comportamentos abusivos dos supervisores poderão advir dos comportamentos abusivos dos seus

respetivos superiores. A argumentação desta ligação assenta na teoria da aprendizagem social, que afirma que os indivíduos adquirem os comportamentos sociais através da experiência ou observação de figuras credíveis, sendo que numa fase posterior irão replicar esses comportamentos (Bandura, 1977, 1986). De tal modo os supervisores vítimas de abuso dos seus superiores poderão replicar esses comportamentos aos seus subordinados.

Os antecedentes relacionados com os subordinados incluem os seus traços de personalidade, o seu estado emocional e as suas características culturais (Mackey et al., 2021; Zhang & Bednall, 2015). Wu e Hu (2009) verificaram que as core self-evaluations dos subordinados dispunham de uma relação negativa com a supervisão abusiva. Esta relação justificou-se com teoria de self-consistency (Lecky, 1945), que afirma que os indivíduos processam a informação social de uma forma que os proteja de alterações disruptivas do seu conceito próprio, assim sendo um subordinado com um nível reduzido de core self-evaluations terá a tendência de se focar nos aspetos negativos dos comportamentos dos supervisores, pois vai ao encontro da sua própria conceção negativa (Wu & Hu, 2009). Deste modo, esses subordinados irão lembrar-se e reportar um número superior de comportamentos abusivos, pois processam essa informação de uma forma mais refinada na medida em que é congruente com a sua conceção própria (Wu & Hu, 2009).

Henle e Gross (2014) constataram que a estabilidade emocional e a conscienciosidade verificavam uma relação negativa com a supervisão abusiva. A justificação para esta relação foi a teoria da victim precipitation (Curtis, 1974; Elias, 1986), que afirma que a vitimização não é um processo aleatório, sendo que algumas vítimas podem contribuir, até certo grau, na sua própria vitimização através dos seus comportamentos que incitam uma resposta hostil dos outros, pois demonstram uma imagem de provocação ou vulnerabilidade (Henle & Gross 2014). Assim sendo, os indivíduos com baixos níveis de conscienciosidade e estabilidade emocional, podem incitar um comportamento hostil dos supervisores, pois demonstram uma imagem provocatória.

Os antecedentes relacionados com a organização verificaram um interesse de investigação inferior. Estes antecedentes focam-se principalmente em aspetos contextuais que influenciam a supervisão abusiva. Entre estes antecedentes, Restubog et al. (2011) verificaram que as perceções do supervisor a respeito das normas agressivas da empresa,

verificavam uma relação direta positiva com a supervisão abusiva e uma relação indireta com o stress dos subordinados através da supervisão abusiva. Esta ligação foi justificada através da teoria transaccional do stress (Lazarus & Folkman, 1984), que afirma que um stressor ocorre quando exigências externas e internas excedem os recursos da pessoa (Lazarus, 1991; citado por Restubog et al., 2011). Assim sendo, as normas agressivas de uma empresa poderão promover comportamentos abusivos do supervisor e posteriormente afetar os níveis de stress dos subordinados (Restubog et al., 2011).

Tal como foi referido anteriormente, na introdução, a supervisão abusiva verifica uma miríade de consequências prejudiciais, tanto a nível individual, como organizacional. Nesta revisão literária, o foco irá centrar-se principalmente nos outcomes relacionados ao subordinado, pois esses apresentam o maior foco de investigação. Relativamente às consequências associadas ao subordinado, estas podem ser classificadas como consequências de atitudes relacionadas com o trabalho, de comportamentos de resistência, de comportamentos agressivos e desviantes, de contribuições de desempenho, de stress psicológico e de bem-estar familiar (Tepper, 2007). De modo a compreender melhor estas categorias, ir-se-á mencionar alguns exemplos.

Relativamente às consequências de atitudes relacionadas com o trabalho, Wang et al. (2020) constataram que a supervisão abusiva verificou uma relação indireta negativa com a satisfação no trabalho através do silêncio dos empregados. A teoria da conservação de recursos foi utilizada para justificar a relação, esta teoria afirma que os indivíduos procuram conservar os seus recursos e proteger-se de futuras perdas quando confrontados com stressores (Hobfoll, 1989). De tal modo, a supervisão abusiva é o stressor que ameaça os recursos dos trabalhadores, posteriormente os trabalhadores irão adotar o silêncio de modo a conservar os seus recursos e neste processo perdendo a satisfação com o seu trabalho (Wang et al., 2020).

Sobre as consequências de comportamentos de resistência, Tepper et al., (2001) verificou que a supervisão abusiva tinha uma relação positiva com os comportamentos de resistência disfuncionais. Os comportamentos de resistência disfuncionais envolvem respostas passivo-agressivas como a não conclusão de uma tarefa pois os indivíduos fingem que estão demasiado ocupados ou que se tinham esquecido (Manusow, 1989; Tepper et al., 2001). A justificação utilizada baseou-se no sentimento de injustiça dos subordinados, na medida em que o trabalhador irá procurar utilizar a resistência disfuncional de modo a assegurar a retribuição pela supervisão abusiva de que é vítima,

escolhendo este método pois conseguem frustrar o supervisor de um modo ambíguo, evitando assim demonstrar a sua intenção de resistência (Tepper et al., 2001).

No que toca às consequências de comportamentos agressivos e desviantes, Velez e Neves (2016) apuraram que a supervisão abusiva verificava uma relação positiva significativa com comportamentos desviantes relacionados com a produção. Os comportamentos desviantes relacionados com a produção consistem no falhanço propositado na realização de uma tarefa ou a sua realização de uma forma incorreta (Spector et al., 2006; Velez & Neves, 2016). Na justificação desta relação foi utilizada a teoria da troca social (Blau, 1964), que afirma que quando uma entidade ou individuo proporciona algo a outro, existe uma expectativa de retribuição. Assim sendo, como os subordinados recebem um tratamento negativo devido aos comportamentos abusivos do supervisor, estes irão procurar retribuir com comportamentos desviantes (Thau et al., 2009; Velez & Neves, 2016).

A respeito das consequências de contribuições de desempenho, Walter et al. (2015) constataram que a supervisão abusiva verificava uma relação negativa com o desempenho objetivo dos trabalhadores. A justificação da relação baseou-se na teoria da troca social (Blau, 1964), pois espera-se que os trabalhadores que sejam vítimas de supervisão abusiva retribuam esse tratamento negativo, diminuindo o desempenho no trabalho (Harris et al., 2007; Walter et al., 2015).

Relativamente às consequências de stress psicológico, Wu e Hu (2009) verificaram que a supervisão abusiva verificava uma relação positiva com a exaustão emocional dos subordinados. Esta relação foi justificada recorrendo à teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1989), na medida em que no contexto da supervisão abusiva os trabalhadores irão despende do seu esforço psicológico de modo a lidar com este stressor e assim os seus recursos irão ser consumidos até ao limite, o que irá levar à condição de exaustão emocional (Wu & Hu, 2009).

Sobre as consequências do bem-estar familiar, Carlson et al. (2012) apuraram que a supervisão abusiva verificava uma relação positiva com o conflito trabalho família. Este facto foi justificado utilizando a teoria da conservação dos recursos (Hobfoll, 1989), pois a supervisão abusiva sendo um stressor, os trabalhadores irão investir mais dos seus recursos no seu trabalho, assim sendo dispõem de menos recursos para investir na vida familiar, criando o conflito trabalho-família (Carlson et al., 2012; Witt & Carlson, 2006).

## **Supervisão Abusiva e Intenções de Turnover**

A intenção de turnover foi identificada como sendo um dos principais antecedentes do turnover efetivo (Griffeth et al., 2000), portanto é possível afirmar que a intenção de turnover é um preditivo importante na avaliação do turnover real. Sendo que o turnover voluntário se define como sendo a “decisão de um empregado de terminar a relação de emprego” (Saleem et al., 2021, p. 3).

O turnover encontra-se associado a alguns resultados prejudiciais para as empresas. De acordo com Staw (1980), o turnover implica custos de seleção e recrutamento para a empresa pois irá necessitar de encontrar um candidato que consiga cumprir o processo de recrutamento. A empresa também irá incorrer em custos de formação, na medida em que o substituto poderá demorar meses até atingir os objetivos do trabalhador que se despediu (Staw, 1980). A disrupção organizacional também é uma realidade nestas situações pois a capacidade de produção da empresa irá sair afetada pois existe um certo nível de interdependência entre as diferentes funções que compõem os processos de trabalho (Staw, 1980).

De modo a entender os processos que despoletam a intenção de saída dos trabalhadores, iremos recorrer ao unfolding model of turnover (Lee & Mitchell, 1994; Lee et al., 1999). Este modelo refere que existem quatro caminhos psicológicos e comportamentais que os empregados poderão seguir no processo de saída. Mas antes de descrever os caminhos verifica-se a necessidade de mencionar um conceito relevante, mais especificamente, o choque é um evento que inicia a análise psicológica associada à saída do trabalho (Lee et al., 1999). Nem todos os eventos são um choque, apenas os que criam deliberação ou perspetivação de saída do trabalho poderão ser considerados choques (Lee & Mitchell, 1994). Um choque pode ser esperado ou inesperado, no entanto, este evento tem de alterar o status quo (Lee & Mitchell, 1994). E por fim um choque pode ser tanto positivo, neutro ou negativo (Lee et al., 1999).

No primeiro caminho, um choque desencadeia uma saída baseada num script (um plano de ação pré-existente que poderá ser baseado em observações, expectativas, experiências ou conhecimento), no entanto, a pessoa despede-se sem analisar a sua relação afetiva com a empresa e as suas alternativas de emprego (Lee et al., 1999). No segundo, o choque faz com que o trabalhador sinta que existiu uma violação da sua imagem, na medida em que a mesma não se enquadra com a da empresa, reconsiderando

assim a sua ligação afetiva com a empresa e posteriormente sai sem a consideração pelas alternativas (Lee et al., 1996; Lee et al., 1999). No terceiro, um choque cria uma sensação de violação de imagem, que irá produzir a reavaliação da ligação com a empresa, no entanto, considerando as possibilidades através de uma procura de alternativas tentando entender se poderá criar uma ligação com outra empresa (Lee et al., 1996; Lee et al., 1999).

No quarto caminho o que despoleta a intenção de saída do trabalhador é o facto de sentir um nível baixo de satisfação no trabalho por entender que não se enquadra no trabalho que efetua ou os seus valores não se ajustam à empresa (Lee et al., 1996; Lee et al., 1999). Neste caminho o choque não tem um papel no processo. De seguida este caminho divide-se em dois outros caminhos. Na divisão A, o trabalhador sai sem avaliar as alternativas de emprego pois o nível de insatisfação é elevado (Lee et al., 1999). Na divisão B, o trabalhador procede a avaliação das suas alternativas de emprego após a insatisfação sentida e sai de seguida (Lee et al., 1999).

Sendo a supervisão abusiva um comportamento hostil (Tepper, 2000), esta pode causar o choque aos subordinados que despolete a intenção de turnover e posterior saída da empresa. A supervisão abusiva é uma fonte de injustiça que tem implicações nas atitudes e bem-estar dos trabalhadores (Tepper, 2000), de tal modo os trabalhadores poderão reconsiderar a sua relação com a empresa. As relações abusivas normalmente continuam até o subordinado acabar a relação ou o supervisor terminar a relação ou o supervisor mudar os comportamentos (Jezl et al., 1996; Shepard & Campbell, 1992; citado por Tepper, 2000), assim sendo os subordinados poderão procurar o fim da relação através da sua saída da empresa.

Em estudos anteriores foi possível verificar uma relação positiva entre a supervisão abusiva e as intenções de turnover. Saleem et al. (2021), a partir de uma amostra de 250 polícias, verificaram que a supervisão abusiva tinha um efeito significativo positivo nas intenções de turnover. Utilizando uma amostra de 305 estudantes universitários que tinham concluído um estágio na área do turismo, Xu et al. (2018) verificaram que a supervisão abusiva apresentava uma relação positiva com as intenções de turnover. Pradhan et al. (2020) obtiveram resultados semelhantes aos estudos anteriores, verificando uma relação positiva entre a supervisão abusiva e as intenções de turnover, sendo esta amostra composta por 246 trabalhadores. A argumentação teórica destes estudos para justificar esta relação foi o *unfolding model of turnover*. A acrescentar

a isto, Tepper (2000) utilizando uma amostra de 362 trabalhadores, verificou que os trabalhadores que classificavam o seu supervisor como abusivo reportaram níveis superiores de turnover efetivo. De tal modo, prevê-se que:

Hipótese 1: A supervisão abusiva relaciona-se positivamente com a intenção de turnover.

### **O papel mediador do Work Engagement**

Work engagement é definido como sendo “um estado de espírito, relacionado com o trabalho, positivo e gratificante que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli et al., 2002, p. 74). Nesta definição, verifica-se a necessidade de desenvolver o significado das suas dimensões. O vigor é definido pela resistência mental no trabalho, dispondo de uma capacidade de se esforçar e persistir mesmo após encontrar dificuldades (Schaufeli et al., 2002). A dedicação é referida como “um sentimento de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio” (Schaufeli et al., 2002, p. 74). E por fim a absorção é caracterizada por uma concentração elevada e um envolvimento significativo com o trabalho de tal modo que existe dificuldades a se abstrair do mesmo. (Schaufeli et al., 2002).

Tendo por base a teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1988), prevê-se que a supervisão abusiva tenha uma relação negativa com o work engagement. Esta teoria afirma que as pessoas procuram a retenção, proteção, acumulação e fomentação dos recursos que valorizam (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001). O desenvolvimento da teoria teve como objetivo a criação de um modelo que explicasse o stress. O stress provém da ameaça da perda dos recursos, da sua perda real ou do não recebimento de recursos suficientes após um investimento de recursos (Hobfoll, 2001). Assim sendo, os recursos verificam uma importância significativa no entendimento do stress (Hobfoll, 1989). Os recursos são classificados em quatro grupos, os objetos, as características pessoais, as condições e as energias, sendo definidos como recursos pois são valorizados e permitem a aquisição ou desenvolvimento de recursos (Hobfoll, 1989).

Quando confrontados com situações de stress, as pessoas irão tentar evitar ou minimizar a perda de recursos, pois a perda de recursos tem um impacto mais significativo nos indivíduos do que a obtenção de recursos (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001). Por outro lado, os indivíduos quando se encontram fora de situações de stress, procuram a criação de um excedente de recursos (Hobfoll, 1989), pois procuram proteger-se ou recuperar da perda de recursos (Hobfoll, 2001).



Sendo a supervisão abusiva caracterizada como uma demonstração sustentada de comportamentos hostis (Tepper, 2000), isto implicará a utilização de uma parte significativa dos recursos do subordinado de modo a lidar com esta situação. Perante situações de stress, os indivíduos irão tentar evitar ou minimizar a perda de recursos (Hobfoll, 1989), sendo que o aparecimento de stress provém da ameaça da perda de recursos ou da sua perda real (Hobfoll, 2001), como a supervisão abusiva é um stressor, isto irá apresentar uma ameaça aos recursos dos subordinados.

Quando os recursos utilizados a lidar com um comportamento não compensam os benefícios obtidos, o resultado será provavelmente negativo (Hobfoll, 1989). Tendo em conta que o work engagement dos trabalhadores está altamente dependente dos recursos que dispõem (Schaufeli & Bakker, 2004), é possível prever que a supervisão abusiva leve a níveis reduzidos de work engagement, pois os recursos disponíveis foram despendidos a lidar com os comportamentos do supervisor.

Em estudos anteriores verificou-se uma relação negativa entre a supervisão abusiva e o work engagement. A partir de uma amostra de 198 trabalhadores e 198 dos seus colegas de trabalho diretos, Lyu et al. (2016) concluíram que a supervisão abusiva apresentava uma relação negativa com o work engagement. Ampofo (2020), utilizando uma amostra de 274 trabalhadores, verificou que existia uma relação negativa significativa entre a supervisão abusiva e o work engagement. A argumentação teórica destes estudos para justificar esta relação foi a teoria da conservação de recursos. De tal modo prevê-se que:

Hipótese 2: A supervisão abusiva relaciona-se negativamente com o work engagement

Também se prevê que exista uma relação negativa entre o work engagement e as intenções de turnover. Como o work engagement é definido pelo vigor, dedicação e absorção, espera-se que os trabalhadores que estejam engaged no seu trabalho sejam capazes de persistir quando encontrarem dificuldades e estar completamente envolvidos na sua função (Schaufeli et al., 2002), de tal modo trabalhadores que se encontrem neste estado dificilmente irão procurar a saída do local de trabalho pois sentem que o seu trabalho os desafia e tem significado.

Indo ao encontro de esta ideia, os trabalhadores por norma procuram a saída da empresa quando existe um choque ou um crescente sentimento de insatisfação que os faça considerar a sua relação com a empresa (Lee et al., 1996), sendo o work engagement um

estado positivo e gratificante relacionado com o trabalho (Schaufeli et al., 2002), isto é, incompatível com a intenção de turnover.

Em estudos anteriores verificou-se uma relação entre o work engagement e as intenções de turnover. Agarwal et al. (2012), utilizando uma amostra de 979 trabalhadores, concluíram que existia uma relação negativa entre o work engagement e as intenções de turnover. O racional teórico utilizado foi a teoria da troca social (Blau, 1964), pois os autores teorizaram que os empregadores são as principais fontes de recursos para os trabalhadores e de tal modo, os trabalhadores ao sentirem que tem asseguradas os recursos necessárias para a realização do seu trabalho, verificam a necessidade de garantir a reciprocidade à empresa através do seu engagement no trabalho (Agarwal et al., 2012). Assim sendo, como os trabalhadores estão engaged, estes não irão procurar novas oportunidades de emprego. Mazzetti et al. (2021) numa recente meta análise utilizando os dados de 24 estudos com um total de 12.321 participantes, concluíram que existia uma relação significativa entre o work engagement e a intenção de turnover. De tal modo prevê-se que:

Hipótese 3: O work engagement relaciona-se negativamente com as intenções de turnover.

Tendo de novo por base a teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1988), prevê-se ainda que o work engagement medeia a relação entre a supervisão abusiva e a intenção de turnover. Como foi referido anteriormente, a supervisão abusiva é um comportamento hostil direcionado aos subordinados (Tepper, 2000), deste modo apresenta uma ameaça aos recursos dos trabalhadores. Em situações de stress os trabalhadores irão tentar evitar ou minimizar a perda de recursos, pois a sua perda é mais impactante do que a sua obtenção (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001).

Assim sendo, como o work engagement está altamente dependente dos recursos do trabalhador (Schaufeli & Bakker, 2004), será previsível que a supervisão abusiva afete negativamente o work engagement dos trabalhadores. Os trabalhadores ao apresentarem baixos níveis de work engagement, irão sentir se desconectados do trabalho, pois não dispõem dos recursos para estarem entusiasmados e absorvidos no seu trabalho. Ao não sentirem uma forte conexão ao seu trabalho, os subordinados poderão recorrer à saída da empresa. De tal modo prevê-se que:

Hipótese 4: O work engagement medeia a relação positiva entre a supervisão abusiva e a intenção de turnover.

## **O papel moderador do apoio organizacional percebido**

O apoio organizacional percebido é definido como sendo o “desenvolvimento de crenças globais, por parte dos empregados, sobre até que ponto a organização valoriza as suas contribuições e preocupa-se com o seu bem-estar” (Eisenberger et al., 1986; p. 501). Os trabalhadores desenvolvem estas crenças de modo a entender a prontidão da organização em recompensar o seu esforço. As percepções de apoio estão altamente dependentes do tratamento que o trabalhador recebe por parte da organização, sendo estas percepções condicionadas pelas suas expectativas prévias do tratamento, ou seja, o trabalhador tem expectativas a respeito do seu tratamento e de tal modo só se sentirá apoiado pela organização se esse apoio corresponder às expectativas (Eisenberger et al., 1986).

Quando o subordinado se sente apoiado pela organização, aumenta a expectativa que a organização irá recompensar o aumento do seu esforço na prossecução dos objetivos organizacionais, em igual medida (Eisenberger et al., 1986). Criando assim a ideia de uma norma de reciprocidade (Gouldner, 1960) entre a organização e o trabalhador, pois o tratamento favorável de uma parte deverá ser respondido de forma igual, criando assim um benefício mútuo (Rhoades & Eisenberger, 2002). Decorrente deste princípio de reciprocidade, os trabalhadores sentem a obrigação de auxiliar a organização ativamente, pois sentem que irão obter a compensação devida (Kurtessis et al., 2015). Assim sendo, como os trabalhadores sentem que o seu esforço será recompensado pela organização, isto irá levar a um aumento da ligação efetiva com a empresa (Eisenberger et al., 1986).

Tendo por base o modelo JD-R, prevê-se que o apoio organizacional percebido seja uma variável moderadora dos efeitos da supervisão abusiva no work engagement. O modelo JD-R afirma que todas as ocupações têm as suas exigências e recursos próprios, sendo que estas irão contribuir nos 2 processos psicológicos que têm um papel chave no desenvolvimento de tensão e motivação no emprego (Bakker & Demerouti, 2007).

No primeiro processo, exigências prolongadas de trabalho criam um desgaste dos recursos dos trabalhadores que irá levar posteriormente a um estado de exaustão, por outro lado, no segundo processo, os recursos têm a capacidade de criar motivação no trabalhador que irá levar a um work engagement elevado (Bakker & Demerouti, 2007). Sendo importante referir que a interação entre os recursos e as exigências são fundamentais no desenvolvimento da tensão e motivação, em particular, os recursos poderão diminuir o impacto das exigências, para além disso, os recursos irão ser

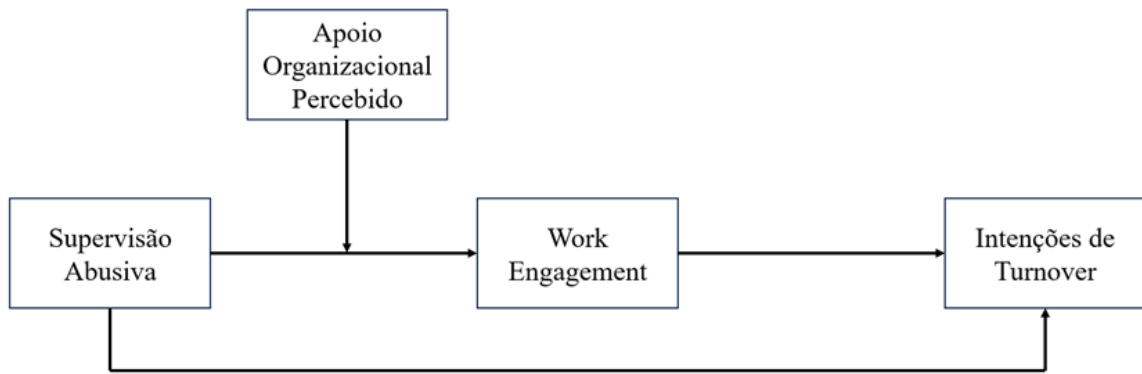
particularmente importantes na motivação ou work engagement, quando as exigências são elevadas (Bakker & Demerouti, 2007).

Como a supervisão abusiva é caracterizada como um comportamento hostil (Tepper, 2000), isto implica uma alocação dos recursos do trabalhador para lidar com os seus efeitos pois esta é uma exigência do trabalho. O work engagement do trabalhador está altamente dependente dos seus recursos (Schaufeli & Bakker, 2004), assim sendo este irá ser prejudicado pela supervisão abusiva.

No entanto, o apoio organizacional percebido é um recurso (Caesens & Stinglhamber, 2014), deste modo quando o apoio organizacional percebido é elevado, este irá contribuir no enfraquecimento da relação entre a supervisão abusiva e work engagement e vice-versa. Como trabalhador sente que a organização valoriza as suas contribuições, preocupam-se com o seu bem-estar e que o seu esforço será recompensado adequadamente (Eisenberger et al, 1986), isto irá compensar os recursos utilizados a lidar com os comportamentos abusivos do supervisor. Indo assim ao encontro da ideia de que os recursos são especialmente importantes quando as exigências são elevadas (Bakker & Demerouti, 2007).

O efeito moderador do apoio organizacional percebido na supervisão abusiva, verifica ainda, um número reduzido de estudos, sendo que apenas 2 estudos investigaram esta relação. Kim et al. (2015) utilizando uma amostra de 178 díades supervisor-subordinado, verificaram que a relação negativa entre a supervisão abusiva e a partilha de conhecimentos era moderada pelo apoio organizacional percebido, quando este apresentava níveis elevados. Li et al. (2016) a partir de uma amostra de 57 supervisores e 248 dos seus subordinados diretos, constataram que quando o apoio organizacional percebido apresentava níveis elevados, este moderava a relação positiva entre a supervisão abusiva e o burnout. De tal modo prevê-se que:

Hipótese 5: O apoio organizacional percebido modera a relação negativa entre a supervisão abusiva e o work engagement, de tal forma que a relação negativa é mais fraca quando o subordinado tem um elevado apoio organizacional percebido em vez de um reduzido.



*Figura 1 - Estrutura Conceptual do modelo teorizado*



## **Metodologia**

Tendo em conta a revisão literária anteriormente delineada e as hipóteses de investigação teorizadas, o tipo de estudo realizado é quantitativo. Um estudo quantitativo consiste na recolha e análise rigorosa de dados quantitativos/numéricos, de acordo com procedimentos estabelecidos anteriormente, de modo a testar hipóteses definidas previamente (Swanson & Holton, 2005). Estes estudos utilizam uma abordagem dedutiva, analisando um número limitado de variáveis e tendo como base a investigação realizada previamente. Uma das vantagens na utilização destes estudos é a possibilidade de utilizar grupos reduzidos de participantes, de modo a retirar conclusões sobre grupos de maior dimensão (Swanson & Holton, 2005).

A amostra em estudo é não probabilística pois não envolve uma seleção aleatória dos dados a analisar. O método de recolha de dados utilizado foi o método bola de neve (Goodman, 1961). Este método consiste em contactar um grupo de indivíduos e requisitar que estes nomeiem alguns outros indivíduos dentro do seu círculo de contactos, repetindo este ciclo, até se obter o tamanho desejado para a amostra (Goodman, 1961). Sendo que os dados foram recolhidos através de questionários compostos por escalas referentes às variáveis em estudo. Os dados obtidos foram analisados estatisticamente com recurso ao IBM-SPSS.

### **Amostra e Procedimento**

De modo a testar as hipóteses definidas anteriormente, verificou-se a necessidade de definir os critérios necessários para a participação, garantindo assim uma amostra fidedigna. Como o estudo procura entender os efeitos dos comportamentos abusivos dos superiores nos seus subordinados no território nacional, este será o ponto de partida na definição dos critérios.

Relativamente aos critérios de inclusão utilizados no estudo, os participantes tiveram de cumprir os seguintes. Primeiro, os trabalhadores por conta de outrem tinham de dispor de um supervisor direto, de modo a verificar-se a relação supervisor-subordinado, fundamental para o conceito da supervisão abusiva. Segundo, os subordinados tinham de ser maiores de idade, deste modo não sendo necessário o consentimento paternal para a recolha de dados. Terceiro, os trabalhadores deviam residir em Portugal, pois procura-se entender as experiências de supervisão abusiva no contexto

nacional. E por último os trabalhadores tinham de estar atualmente empregados, não sendo aceites questionários de reformados ou desempregados.

Tendo como base a descrição da amostra definida anteriormente, realizou-se a recolha dos dados. A amostra é não probabilística pois não envolveu uma seleção aleatória. Em particular, a amostra foi obtida através do método de bola de neve, pois estabeleceu-se contactos a alguns indivíduos e requisitou-se que estes enviassem o questionário a outros indivíduos de modo a atingir a amostra necessária. Estes pedidos iniciais foram efetuados a contactos no meio empresarial e estudantil. A acrescentar a isto, o questionário foi também partilhado nas redes sociais de modo a atingir um elevado número de pessoas.

Para a realização do questionário, os participantes acederam a um link anónimo de acesso na plataforma Qualtrics, aquando da conclusão submeteram as respostas de modo a configurarem nos dados a utilizar na investigação. O questionário incluía o consentimento informado dos participantes, as 4 escalas associadas às variáveis em estudo e algumas variáveis demográficas, sendo mencionado no início do mesmo, o intuito do estudo e que a participação era anónima e voluntária.

Com este processo foi possível obter 200 respostas válidas ao questionário, no entanto, 254 participantes acederam ao questionário, sendo que 54 respostas foram eliminadas pois encontravam-se incompletas. Relativamente à composição dos participantes da amostra, o sexo feminino representava 51,5% da amostra, seguido pelo sexo masculino com 48% e por último 0,5% da população preferiu não especificar. A idade média dos participantes da amostra é de 44,82 anos.

No que toca às habilitações literárias, a licenciatura foi a mais prevalente com 32,5%, seguida pelo ensino secundário com 30,5%, sendo imediatamente após o mestrado ou doutoramento com 29,5% e por fim os participantes com o ensino básico ou inferior representando 7,5% da amostra. Os participantes, em média, estão com a sua organização atual 14,26 anos, por outro lado, o tempo com o supervisor apresentou um valor médio de 5,54 anos.

A respeito do setor de atividade da organização, no total foram mencionados 39 diferentes setores, as respostas com maior representatividade foram o setor energético com 16,5%, o setor dos serviços com 9,5%, seguido pela consultadoria/auditoria que obteve 6,5%. Com uma quota inferior, mas na mesma apresentando valores relevantes



verificaram-se os setores aéreo/handling e comércio que apresentavam ambos uma percentagem de 5%, sendo seguidos pela função pública com 4,5%, informática/dados/tecnologia com 4%, a contabilidade e finanças, ambas com 3,5%.

## **Medidas**

Os dados referentes às variáveis foram recolhidos através de questionários. As medidas das diferentes variáveis foram classificadas de acordo com uma escala de Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente, 5 = concordo totalmente), sendo requisitado aos participantes a avaliação do seu nível de concordância com as afirmações apresentadas. As escalas foram traduzidas de inglês para português segundo o método de tradução/retroversão (Brislin, 1970).

*Supervisão Abusiva.* Na avaliação das perceções dos subordinados, a respeito dos comportamentos abusivos dos supervisores, foi utilizada a escala de supervisão abusiva de Tepper (2000), composta por 15 itens. Um item de exemplo é “O meu supervisor ridiculariza-me”. O coeficiente de consistência interna (Alpha de Cronbach) apresentou um valor de 0,940.

*Work Engagement.* De modo a avaliar o work engagement dos subordinados foi utilizada a escala Utrecht-9 de Schaufeli et al. (2006), composta por 9 itens, dividida em 3 dimensões, o vigor, a dedicação e a absorção. Um item de exemplo é “No trabalho, sinto-me cheio de energia”. O coeficiente de consistência interna (Alpha de Cronbach) apresentou um valor de 0,900.

*Apoio Organizacional Percebido.* Com o intuito de entender as perceções dos subordinados a respeito do apoio organizacional foi utilizada uma escala reduzida do apoio organizacional percebido composta pelos 8 itens (Shoss et al., 2013) com maior loading da escala de 17 itens de Eisenberger et al. (1986). Um item de exemplo é “A minha organização valoriza a minha contribuição para o seu bem-estar”. O coeficiente de consistência interna (Alpha de Cronbach) apresentou um valor de 0,911.

*Intenções de Turnover.* Para medir as intenções de turnover dos trabalhadores será utilizada a escala de intenção de turnover de Robinson (1996), composta por 4 itens. Um item exemplo é “Desde que comecei a trabalhar nesta organização, já pensei em mudar de emprego”. O coeficiente de consistência interna (Alpha de Cronbach) apresentou um valor de 0,806.

*Variáveis demográficas.* De modo obter alguns dos dados demográficos dos participantes, foi questionado o sexo, idade, habilitações académicas, quantidade de tempo na organização atual (antiguidade na organização), quantidade de tempo com o supervisor atual e setor de atividade da empresa.

## Resultados

Na tabela 1 encontram-se disponibilizados os valores relativos às estatísticas descritivas, também incluído estão as correlações entre as diferentes variáveis utilizadas no estudo. Da sua análise verifica-se a possibilidade de retirar algumas conclusões relevantes, entre as quais, o facto de a supervisão abusiva apresentar correlações significativas negativas com o work engagement ( $r = -.364$ ,  $p < .01$ ), apoio organizacional percebido ( $r = -.440$ ,  $p < .01$ ) e uma correlação positiva significativa com a intenção de turnover ( $r = .374$ ,  $p < .01$ ).

O work engagement apresenta uma correlação positiva com o apoio organizacional percebido ( $r = .493$ ,  $p < .01$ ), idade ( $r = .293$ ,  $p < .01$ ) e antiguidade na organização ( $r = .252$ ,  $p < .01$ ), apresentando também uma correlação negativa com a intenção de turnover ( $r = -.544$ ,  $p < .01$ ) e sexo ( $r = -.174$ ,  $p < .05$ ). A acrescentar a isto, a intenção de turnover apresenta correlações negativas com o apoio organizacional percebido ( $r = -.548$ ,  $p < .01$ ), idade ( $r = -.330$ ,  $p < .01$ ), a antiguidade na organização ( $r = -.278$ ,  $p < .01$ ) e tempo com o supervisor ( $r = -.153$ ,  $p < .05$ ), por outro lado, este apresenta uma correlação positiva com o sexo ( $r = .163$ ,  $p < .05$ ).

*Tabela 1 Estatísticas Descritivas e Correlações entre as Variáveis*

Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Supervisão Abusiva	1,59	0,67	1								
2. Work Engagement	3,50	0,73	-,364**	1							
3. Apoio Organizacional Percebido	3,36	0,81	-,440**	,493**	1						
4. Intenção de Turnover	2,82	0,89	,374**	-,544**	-,548**	1					
5. Sexo		0,53	-,037	-,174*	-,130	,163*	1				
6. Idade	44,82	14,01	,054	,293**	,069	-,330**	-,192**	1			
7. Habilitações Académicas		0,94	-,075	-,098	,007	,130	,091	-,454**	1		
8. Antiguidade na Organização	14,26	13,40	-,059	,252**	,036	-,278**	-,049	,734**	-,334**	1	
9. Tempo com o Supervisor	5,54	6,57	,110	,101	-,052	-,153*	-,143*	,477**	-,320**	,551**	1

No teste das hipóteses de investigação recorreu-se ao processo Bootstrapping elaborado por Hayes (2012), este processo permite estimar o efeito indireto condicional como o efeito indireto condicional médio utilizando estimativas de amostras bootstrapping, viabilizando ainda a estimativa do erro padrão do efeito indireto condicional como o desvio padrão das estimativas (Preacher et al., 2007). O processo de

bootstrapping é aconselhado para a testagem de efeitos diretos e indiretos, em particular, nos estudos que tenham como base uma amostra de tamanho inferior, pois não existem suposições sobre a distribuição das amostras, deste modo não dependendo de a obrigatoriedade da amostra ter uma distribuição normal (Shrout & Bolger, 2002).

Tendo em conta que o modelo de investigação é uma mediação moderada, utilizou-se o modelo 7, de modo a confirmar as hipóteses. No processo definiu-se a supervisão abusiva como sendo a variável x (variável independente), a intenção de turnover como a variável y (variável dependente), o work engagement como variável mediadora e o apoio organizacional percebido como a variável moderadora w. Acrescentar a isto, as variáveis demográficas do sexo, idade, antiguidade na organização e tempo com o supervisor foram colocadas como variáveis de controlo, pois estas apresentam correlações significativas com a variável mediadora e variável dependente. Os resultados estão presentes na tabela 2.

Na hipótese 1 procurava-se entender se a supervisão abusiva tinha um efeito direto positivo na intenção de turnover dos subordinados. Tal como tinha sido previsto, os resultados do processo de bootstrapping, revelaram que a supervisão abusiva apresentava de facto esse efeito nas intenções de turnover ( $B = .3375$ ; 95% CI [.1733, .5017]), assim sendo, verifica-se a hipótese 1.

Com a hipótese 2 teorizava-se que a supervisão abusiva apresentava uma relação direta negativa com o work engagement dos trabalhadores. Analisando os valores obtidos pelo processo de bootstrapping concluiu-se que existia essa relação negativa entre a supervisão abusiva e o work engagement ( $B = -.2724$ ; 95% CI [-.4425, -.1023]), de tal modo, verificando-se deste modo a hipótese 2. A hipótese 3 procurou averiguar se o work engagement verificava um efeito negativo direto com a intenção de turnover. Os resultados obtidos pelo processo permitiram concluir essa relação negativa existia ( $B = -.4630$ ; 95% CI [-.6203, -.3057]), verificando-se assim a hipótese 3.

Relativamente à hipótese 4, recorrendo também ao processo bootstrapping, procurou-se determinar se a supervisão abusiva tinha um efeito indireto nas intenções de turnover dos subordinados através do work engagement. Observando os resultados obtidos é possível concluir que este efeito indireto da supervisão abusiva nas intenções de turnover se confirma ( $B = .1266$ ; 95% CI [.0436, .2364]), de tal modo, verifica-se a hipótese 4. No entanto, pode-se constatar que esta mediação é apenas parcial pois sendo

o efeito direto da supervisão abusiva nas intenções de turnover ainda significativo, isto indica que o efeito da supervisão abusiva na intenção de turnover não é totalmente explicado pelo mediador work engagement.

Na análise da hipótese 5, através do processo bootstrapping, tentou-se apurar se o apoio organizacional percebido apresentava um efeito moderador na relação entre a supervisão abusiva e o work engagement. Com base nos resultados obtidos foi possível determinar que o apoio organizacional percebido não tinha esse efeito moderador na relação (Int= -.0659; 95% CI [-.2030, .0712]), com isto pode-se afirmar que a hipótese 5 não se verifica.

*Tabela 2 - Resultados Bootstrapping*

Preditores	Mediador						Dependente					
	Work Engagement						Intenção de Turnover					
	Coef	se	t	p	LLCI	ULCI	Coef	se	t	p	LLCI	ULCI
1º Passo: Variáveis de controlo												
Sexo	-,1308	,0835	-1,5664	,1189	-,2955	,0339	,1025	,0995	1,0298	,3044	-,0938	,2989
Idade	,0117	,0047	2,5111	,0129	,0025	,0209	-,0134	,0056	-2,3921	,0177	-,0245	-,0024
Antiguidade na Organização	,0035	,0051	,6922	,4896	-,0065	,0136	,0009	,0061	,1405	,8884	-,0111	,0128
Tempo com o Supervisor	-,0023	,0080	-,2933	,7696	-,0181	,0134	-,0056	,0094	-,5892	,5564	-,0242	,0130
2º Passo: Efeitos Principais												
Supervisão Abusiva	-,2724	,0862	-3,1585	,0018	-,4425	-,1023	,3375	,0833	4,0530	,0001	,1733	,5017
Apoio Organizacional Percebido	,3262	,0592	5,5128	,0000	,2095	,4430						
3º Passo: Interação												
SA X AOP	-,0659	,0695	-,9481	,3443	-,2030	,0712						
4º Passo: Mediador												
Work Engagement							-,4630	,0797	-5,8060	,0000	-,6203	-,3057



## Discussão

Este estudo procurou acrescentar à investigação dos efeitos da supervisão abusiva nos subordinados, assim sendo, tentou-se entender de que forma a supervisão abusiva afeta o work engagement e a intenção de turnover dos trabalhadores, averiguando ainda se o apoio organizacional percebido teria um efeito moderador no impacto da supervisão abusiva nas restantes variáveis em análise.

Os resultados obtidos no estudo permitem afirmar que a supervisão abusiva verifica uma relação positiva com as intenções de turnover dos trabalhadores, ou seja, um aumento nas percepções de supervisão abusiva irá levar a um aumento das intenções de turnover. Acrescentando, a supervisão abusiva verifica ainda uma relação negativa com o work engagement dos trabalhadores. O work engagement apresenta uma relação negativa com as intenções de turnover.

Verificou-se que o work engagement mediava a relação entre a supervisão abusiva e a intenção de turnover, ou seja, o work engagement apresenta uma capacidade explicativa desta relação. No entanto, esta mediação é apenas parcial pois o work engagement não conseguiu explicar esta relação na sua totalidade. Por outro lado, a hipótese que teorizava que o apoio organizacional percebido moderava os efeitos da supervisão abusiva não se verifica.

Ao contrário do que estava previsto na revisão de literatura, os testes permitiram constatar que o apoio organizacional percebido não modera a relação entre a supervisão abusiva e o work engagement. Esta previsão foi efetuada com base no modelo JD-R, que afirma que todas as ocupações têm as suas exigências e recursos próprios, sendo as exigências um criador de desgaste nos recursos, que irá levar a um estado de exaustão, por outro lado, os recursos são um criador de motivação que irá levar ao engagement do trabalhador, podendo ainda diminuir o efeito das exigências (Bakker & Demerouti, 2007).

Apesar do apoio organizacional percebido ser um recurso (Caesens & Stinglhamber, 2014) e o work engagement estar altamente dependente dos recursos que dispõem (Schaufeli & Bakker, 2004), este apoio quando apresentava níveis elevados não foi capaz de atenuar os efeitos nocivos da supervisão abusiva no work engagement dos trabalhadores.

Este estudo vem contribuir para a linha de investigação que procura entender o efeito moderador do apoio organizacional percebido, no entanto, ao contrário do resultado

obtido, os restantes estudos verificaram uma moderação dos efeitos da supervisão abusiva por parte do apoio organizacional percebido. Kim et al. (2015) verificaram que a relação negativa entre a supervisão abusiva e a partilha de conhecimentos era moderada pelo apoio organizacional percebido. Li et al. (2016) constataram que o apoio organizacional percebido moderava a relação positiva entre a supervisão abusiva e o burnout.

Para justificar este resultado, que foi contrário ao teorizado previamente e aos restantes estudos, encontrou-se duas possíveis explicações para a ocorrência. Primeiro, Levinson (1965) afirma que os subordinados podem ver as ações de pessoas individuais, neste caso os supervisores, como sendo ações da organização. Isto pode acontecer por alguns motivos, entre os quais: a organização tem a responsabilidade pelas ações dos seus membros como agentes organizacionais; a organização tem políticas e normas que funcionam como guias para o comportamento, procurando a uniformização comportamental dos seus membros; através dos seus agentes, a organização exerce poder sobre os trabalhadores (Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965).

Assim sendo, no caso da supervisão abusiva, que é descrita como sendo uma demonstração sustentada de comportamentos hostis (Tepper, 2000), os subordinados podem assumir este comportamento negativo como advindo da própria organização, decorrente do facto que estes personificam a organização, através dos seus supervisores. O apoio percebido irá aumentar as expectativas do subordinado, a respeito das recompensas provenientes do seu esforço reforçado, por parte da organização, a tal ponto que este irá incorporar a sua ligação à empresa na sua identidade, formando uma ligação emocional (Eisenberger et al., 1986). No entanto, se personificarem a organização através dos seus superiores, os subordinados não irão sentir apoio por parte da organização pois sentem que os comportamentos abusivos são causados ou aceites pela organização, não considerando a vontade própria dos agentes (supervisores) e deste modo o apoio organizacional não tem efeitos moderadores.

Segundo, o valor do benefício varia de acordo com o grau de necessidade do destinatário na altura da entrega do benefício, os recursos do doador, os motivos atribuídos ao doador e as restrições percebidas à entrega (Gouldner, 1960), sendo que o valor dos benefícios depende significativamente da sinceridade percebida do agente (Blau, 1964).



Como tal, sendo a supervisão abusiva um comportamento prejudicial para os trabalhadores, isto significará que os trabalhadores poderão considerar os comportamentos de apoio, por parte da organização, como sendo dissimulados, pois esse apoio aparenta ser apenas atribuído de modo a compensar a situação de abuso, no entanto, não efetuando qualquer tipo de ação para acabar com essa situação. Podendo ser considerado pelos subordinados que a empresa oferece este apoio por motivos alternativos ao seu bem-estar, pois a sua intenção é dúbia, na medida em, que por um lado apoiam o trabalhador, mas por outro lado não ajudam na erradicação dos comportamentos abusivos do superior.

O apoio organizacional percebido deverá despoletar a norma de reciprocidade dos trabalhadores, decorrente de uma obrigação percebida e de uma recompensa esperada, assegurando deste modo um esforço redobrado do trabalhador e a satisfação das suas necessidades socio-emocionais (Eisenberger et al., 2020). No entanto, se o subordinado sentir que o apoio organizacional não demonstra sinceridade, decorrente da situação de abuso, este não irá conseguir criar uma ligação afetiva com a empresa e assim despoletar a norma de reciprocidade, garantindo que o apoio organizacional não tenha efeitos de moderação

## **Implicações para a Teoria e Prática**

### **Implicações para a teoria**

Este estudo contribui em vários aspetos para o conhecimento teórico e prático. A investigação permitiu testar um modelo que continha um mecanismo explicativo da relação entre a supervisão abusiva e intenção de turnover dos trabalhadores previamente por testar. Tepper et al. (2017), no seu review, afirmam a necessidade de investigação mais detalhada dos comportamentos de desistência de trabalhadores abusados, entre os quais a intenção de turnover. Com definição deste modelo foi possível entender o papel do work engagement nesta relação.

Foi possível concluir que as perceções de supervisão abusiva apresentam uma relação direta positiva com as intenções de turnover dos trabalhadores. Este resultado vai ao encontro da hipótese de investigação previamente teorizada e com o unfolding model of turnover (Lee & Mitchell, 1994), a teoria no qual se baseou a fundamentação da hipótese. Isto ocorre, pois, o unfolding model of turnover afirma que existem vários

caminhos psicológicos que os trabalhadores podem seguir no processo de saída, sendo a maioria desses caminhos despoletados por um choque (Lee et al., 1996; Lee et al., 1999), assim sendo, os resultados apoiam a noção que a supervisão abusiva é um choque capaz de iniciar a intenção de turnover e subsequente saída da empresa, pois estes comportamentos afetam as atitudes e bem-estar dos trabalhadores.

A análise permitiu concluir que a supervisão abusiva afeta negativamente o work engagement dos trabalhadores, dando fundamento à hipótese definida na revisão de literatura. A teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1988) sustentou a teorização da hipótese, sendo que a mesma afirma que as pessoas procuram a retenção, proteção, acumulação e fomentação dos recursos (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001). Perante situações de stress, indivíduos procuram evitar ou minimizar a perda de recursos (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001), deste modo os resultados apontam para a noção que a supervisão abusiva afeta o work engagement, pois estes comportamentos abusivos implicam a utilização de recursos do trabalhador, que por sua vez irá levar a uma falta de recursos, dificultando assim o engagement no trabalho.

A apoiar esta noção, a investigação aponta que os eventos negativos têm um impacto mais significativo do que os eventos positivos, levando ainda a uma maior mobilização dos recursos para lidar com a situação (Taylor, 1991). Deste modo, a supervisão abusiva sendo um comportamento hostil direcionado aos subordinados (Tepper, 2000), pode-se afirmar que este evento negativo irá levar a uma mobilização geral dos recursos para lidar com os seus efeitos, o que prejudicará o work engagement dos subordinados no decorrer da sua função.

Concluiu-se ainda, através dos resultados obtidos, que o work engagement apresenta uma relação negativa com as intenções de turnover dos subordinados. Esta conceção adveio da noção que um trabalhador engaged está completamente envolvido e imerso na sua função (Schaufeli et al., 2002), assim e tal como os resultados demonstraram, um trabalhador nestas condições não irá procurar a saída do local de trabalho pois sente-se satisfeito, indo ao encontro das hipóteses teorizadas previamente.

Consolidando esta ideia, o engagement refere-se a um estado afetivo/cognitivo mais persistente, não tendo foco em nenhum objeto ou situação em particular, demonstrando assim que os trabalhadores têm uma conexão significativa com as atividades relacionadas ao seu trabalho (Schaufeli et al., 2006). Um indivíduo neste

estado, não corresponde a alguém que procura a saída da sua empresa, pois sente que o seu trabalho tem significado.

Com as análises realizadas nesta investigação foi possível concluir que o work engagement medeia a relação entre a supervisão abusiva e as intenções de turnover, mostrando deste modo coerência com o teorizado na hipótese de investigação. O raciocínio lógico subjacente utilizado na teorização teve como base mais uma vez a teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1988), que afirma que, os indivíduos procuram a retenção, proteção, acumulação e fomentação dos recursos que valorizam, em particular, perante situações de stress (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001).

Sendo a supervisão abusiva um stressor decorrente de ser um comportamento hostil, isto implica uma ameaça aos recursos dos trabalhadores. Este facto é importante pois os recursos são de extrema importância para o engagement dos trabalhadores (Schaufeli & Bakker, 2004). Assim sendo, os resultados obtidos oferecem suporte à ideia de que a supervisão abusiva afeta negativamente o engagement dos trabalhadores, levando a que os trabalhadores se sintam desconectados do seu trabalho e procurem a sua saída posteriormente.

A acrescentar e de acordo com a teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1988), quando os indivíduos têm uma carência de recursos para compensar as perdas obtidas, desenvolve-se uma espiral de perda, que os levará a estratégias para evitar a subsequente perda de recursos, no entanto, estas têm um custo elevado nos recursos e uma reduzida possibilidade de sucesso (Hobfoll, 1989). Deste modo, a supervisão abusiva apresenta-se como sendo uma situação capaz de levar a uma espiral de perda, que irá assegurar níveis reduzidos de engagement aos subordinados, garantindo que este se sinta desconectado do seu trabalho, recorrendo por fim à saída da empresa.

### **Implicações para a prática**

Relativamente às contribuições ao conhecimento prático, este estudo permite retirar algumas conclusões. A supervisão abusiva foi relacionada com um aumento das intenções de turnover dos subordinados visados. Perante uma situação de turnover, a empresa enfrenta a perda dos recursos investidos na contratação e formação dos trabalhadores, sendo esta uma das mais importantes questões que a empresa enfrenta (Richer et al., 2002). Para além disto, a supervisão abusiva demonstrou ainda que os seus efeitos

prejudiciais diminuem os níveis de work engagement dos trabalhadores e a sua dedicação perante o trabalho.

Tendo em conta os efeitos prejudiciais da supervisão abusiva, existem algumas medidas práticas que deveriam ser implementadas por parte das empresas de modo a diminuir o impacto destrutivo. De tal modo, a organização deverá realizar esforços com vista à criação de uma cultura organizacional inclusiva que previna e controle os comportamentos abusivos dos supervisores.

Esta cultura deverá ser desenvolvida através de um código de conduta no qual esteja definido claramente os padrões comportamentais esperados aos seus membros. Para além desta medida, as organizações deveriam também implementar uma política de tolerância zero perante situações de abuso (Tepper et al., 2007), criando canais de queixas robustos, de modo que os subordinados sintam que as podem efetuar sem medo de represálias. Sendo que esta política apenas apresentará efeito se existir punição para os supervisores que cometam atos abusivos, assim deverão ser assegurados processos disciplinares a esses indivíduos.

Na prevenção, as organizações poderão implementar programas de formação de liderança, com vista a assegurar que os supervisores tenham uma visão esclarecida dos comportamentos de liderança corretos, tendo também um foco na identificação e contenção de ações abusivas, através do desenvolvimento da sua capacidade de resolução de conflitos e técnicas de comunicação. A implementação de algumas medidas como estas irão traduzir-se numa diminuição da prevalência da supervisão abusiva, que irá posteriormente assegurar uma diminuição das intenções de turnover e dos custos associados ao turnover.

As empresas deveriam ainda considerar a implementação de um sistema que assegure a avaliação regular das práticas dos supervisores, tendo em conta o parecer dos seus subordinados de modo a garantir que a empresa se mantém proativa na identificação de casos de supervisão abusiva no local de trabalho e conseguir intervir numa fase inicial, diminuindo os impactos nefastos.

De modo a manter os trabalhadores engaged, a organização necessita de assegurar os recursos e condições fundamentais para a realização da sua função com o mais elevado nível de qualidade no seu desempenho. A manutenção do work engagement dos

subordinados é de extrema importância, pois poderá auxiliar na diminuição das suas intenções de turnover, decorrente da relação significativa obtida entre ambas as variáveis.

Como tal a empresa necessita de acompanhar o desempenho do trabalhador, com vista a constatar alguma quebra no mesmo, sendo isto realizado analisando métricas relativas à produtividade e qualidade do trabalho do subordinado. A empresa também deverá analisar os níveis de absentismo dos trabalhadores, para localizar algum tipo de inconsistência inesperada.

Para além disto, a empresa deverá ainda assegurar os meios necessários para manter o trabalhador completamente concentrado e entusiasmado com o seu trabalho, assim, o investimento em formação, poderá ser uma alternativa relevante pois garante ao trabalhador que a empresa se preocupa com o seu desempenho e está disposta a investir nele. Um ambiente de trabalho saudável necessita de equipas unidas, podendo deste modo a empresa organizar atividades de team building com objetivo final de desenvolver as relações e comunicação nas equipas.

O engagement dos subordinados também deverá ser atingido através dos benefícios que a empresa oferece. Como tal a organização tem a obrigação de reconhecer os esforços do trabalhador ao assegurar uma remuneração competitiva, em comparação ao restante mercado e um plano de progressão de carreiras, demonstrando a sua preocupação e planeamento associado ao futuro do subordinado na mesma. Podendo a empresa garantir, sempre que possível, flexibilidade no horário e na questão de teletrabalho, melhorando o equilíbrio família trabalho. E por fim, a empresa deveria ouvir as opiniões dos trabalhadores sobre possíveis mudanças, incentivando sempre a sua participação nos processos de decisão, de modo a aumentar a sua imersão nos processos do trabalho.

## **Limitações e Direções para a Investigação Futura**

### **Limitações**

O atual estudo não está isento de limitações, de tal modo os seus resultados devem ser interpretados neste contexto. Uma primeira limitação foi o facto de os dados obtidos terem sido recolhidos todos da mesma fonte (subordinado). Assim sendo, existe a possibilidade de riscos decorrentes de common method variance, isto é, “a variância que

é atribuída ao método de medição em detrimento aos construtos que as medidas representam” (Podsakoff et al., 2003, p.879).

De modo a diminuir o impacto desta realidade adotou-se alguns dos procedimentos sugeridos por Podsakoff et al. (2003), entre os quais, assegurou-se o anonimato dos participantes e as questões incluídas no inquérito não tinham uma resposta certa ou errada, estes passos foram efetuados de modo a diminuir a apreensão de avaliação dos participantes. Não obstante, em estudos futuros os investigadores deverão testar estas variáveis utilizando diferentes fontes (tal como os supervisores, colegas de trabalho, etc.), de modo a obter a fundamentação adicional para apoiar as hipóteses testadas no atual estudo.

Outra limitação deveu-se aos dados serem recolhidos num único momento temporal, assim sendo este estudo é cross-sectional, facto que torna impossível determinar a causalidade dos acontecimentos. Como tal estes resultados devem ser interpretados com cautela. Apesar de a investigação estar assente na teoria, existe, por exemplo, a possibilidade de a supervisão abusiva aumentar os níveis de intenção de turnover dos trabalhadores, que por sua vez irá levar a uma diminuição do engagement, em detrimento da ordem de causalidade teorizada na revisão de literatura. Tendo em conta esta situação, verifica-se a necessidade de que a investigação futura confirme as conclusões a respeito da causalidade das relações, através da utilização de uma abordagem longitudinal ou experimental nos estudos.

Uma limitação deve-se ainda ao facto de a recolha de dados ter sido efetuada recorrendo ao método bola de neve, facto que abre a possibilidade de um enviesamento da amostragem. Este método de recolha é não probabilístico e de tal modo não é possível generalizar os resultados, pois a recolha não é aleatória. Para além disso, o processo associado à bola de neve cria a possibilidade de os participantes iniciais recrutarem indivíduos da sua rede, correndo o risco da amostra ser mais homogénea, na medida em que as pessoas irão contactar pessoas semelhantes. Investigação futura deveria utilizar outros métodos de recolha de dados com vista a verificar consistência nos resultados obtidos.

E por fim, uma outra limitação a mencionar foram os baixos níveis reportados de supervisão abusiva. O estudo obteve um valor médio de supervisão abusiva de 1,59. Este valor reduzido pode advir do facto dos subordinados demonstrarem receio em reportar

comportamentos abusivos, sendo deste modo os níveis de supervisão abusiva reportados, inferiores à realidade. No entanto, estudos anteriores também reportaram também níveis médios reduzidos de supervisão abusiva tais como 1,49 (Aryee et al., 2007) ou 1,66 (Velez & Neves, 2016), demonstrando assim que os resultados atuais se enquadram nos obtidos anteriormente.

### **Direções para a investigação futura**

As conclusões obtidas neste estudo permitem retirar algumas ilações sobre possíveis direções para a investigação futura a serem adotadas. Tal como foi reportado anteriormente, o apoio organizacional percebido não verificou qualquer tipo de efeito moderador na relação entre a supervisão abusiva e o work engagement, no entanto, isto abre a possibilidade para os investigadores considerarem a testagem de variáveis adicionais com capacidade moderadora nesta relação. De modo a obter algumas novas conclusões sobre essas variáveis e recorrendo ao modelo JD-R, os investigadores poderiam estudar outras formas de apoio, tais como o apoio dos colegas e o apoio familiar, indo ao encontro da ideia de que os recursos podem auxiliar na diminuição dos efeitos prejudiciais da supervisão abusiva.

Apesar, de neste estudo, o apoio organizacional percebido não ter moderado os efeitos da supervisão abusiva no work engagement, estudos anteriores verificaram que este tipo de apoio era capaz de moderar os efeitos da supervisão abusiva em outras variáveis. Kim et al. (2015), constatou que o apoio organizacional moderava a relação entre a supervisão abusiva e a partilha de conhecimentos e Li et al. (2016) verificou que o apoio organizacional moderava a relação entre a supervisão abusiva e o burnout. Assim sendo, estudos futuros deverão investigar a possibilidade do apoio organizacional moderar o efeito da supervisão abusiva em outras variáveis, tais como o comprometimento organizacional ou a quebra do contrato psicológico, visto que a sua investigação como moderador é manifestamente reduzida.

Outra possível direção de investigação surgiu decorrente do facto de o apoio organizacional percebido ter verificado uma relação significativa com a supervisão abusiva. Deste modo, investigadores poderão considerar testar o apoio organizacional percebido não apenas como variável moderadora, mas também, como por exemplo variável mediadora ou dependente, auxiliando, deste modo, a progressão do conhecimento do relacionamento entre a supervisão abusiva e esta variável.

Os resultados obtidos neste estudo permitiram concluir que o work engagement mediava apenas parcialmente a relação entre a supervisão abusiva e as intenções de turnover, assim sendo esta realidade abre a possibilidade para os investigadores testarem outros possíveis mediadores nesta relação. Com a análise destas outras variáveis, será possível ter um entendimento mais abrangente dos efeitos da supervisão abusiva nas intenções de turnover e o papel intermediário que estas variáveis terão na relação. Como tal, os investigadores poderão considerar analisar variáveis como a satisfação com o trabalho, o comprometimento organizacional, o bem-estar do trabalhador ou o stress, pois estas variáveis apresentam a possibilidade de serem afetadas negativamente pela supervisão abusiva e indiretamente afetar os as intenções de turnover dos subordinados. Considera-se, ainda, que estes estudos beneficiariam de uma abordagem longitudinal, sempre que possível, de modo a confirmar a causalidade.

Por último, o foco do presente estudo concentrou-se apenas nas consequências da supervisão abusiva, assim sendo, os investigadores em estudos futuros deverão considerar a análise dos seus antecedentes. Esta direção de investigação futura apresenta relevância pois os antecedentes permitem determinar quais os fatores que despoletam perceções de supervisão abusiva e deste modo diminuir os seus efeitos que apresentam consequências preocupantes. A acrescentar a isto, os antecedentes da supervisão abusiva, apesar de terem vindo a verificar um aumento dos estudos associados, têm recebido menos atenção dos investigadores, em comparação com as consequências (Tepper et al., 2017), demonstrando deste modo a necessidade de consolidar esta área de estudo. Em particular, os estudos em supervisão abusiva relativos aos antecedentes demonstram um número bastante reduzido de amostras recolhidas em Portugal.

Tendo em conta todos os aspetos referidos anteriormente, a investigação poderia procurar concluir de que modo aspetos da personalidade dos subordinados e supervisores (Big Five), o nível de stress do supervisor, o clima organizacional ou as normas organizacionais afetam as perceções de supervisão abusiva. Seria ainda relevante testar de que modo a cultura dos países poderá potenciar perceções de supervisão abusiva, seguindo por exemplo as dimensões culturais de Hofstede e Bond (1984).



## **Conclusão**

Em conclusão, o estudo atual acrescenta conhecimento à área de investigação da supervisão abusiva. Foi possível concluir que a supervisão abusiva afetava positivamente as intenções de turnover dos subordinados. Por outro lado, os comportamentos abusivos dos supervisores verificam uma relação negativa com o work engagement. O work engagement verificou uma relação com as intenções de turnover dos trabalhadores. Relativamente à mediação foi possível inferir que o work engagement verificava uma mediação parcial na relação entre a supervisão abusiva e as intenções de turnover. Ao contrário do teorizado, o apoio organizacional percebido não verificou qualquer tipo de efeito moderador. Para além de permitir a constatação de implicações teóricas, este estudo permite ainda retirar algumas implicações práticas de relevância para a atividade das empresas, demonstrando os efeitos nefastos da supervisão abusiva. E por fim, esta investigação permitiu ainda definição de direções para a progressão da investigação científica.



## Referências

- Ampofo, E.T. (2020). Do job satisfaction and work engagement mediate the effects of psychological contract breach and abusive supervision on hotel employees' life satisfaction? *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 1–23. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1817222>.
- 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), 191–201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>
- Bandura A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Berkowitz, L. (1989). Frustration–aggression hypothesis: Examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, 106, 59–7
- Bies, R.J. and Moag, J.F. (1986) Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, *JAI Press, Greenwich*, 43-55.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *European Review of Applied Psychology / Revue Européenne de*

*Psychologie Appliquée*, 64(5), 259–267.  
<https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>

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), 849–859.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.003>

Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1, pp. 526–547). *Oxford University Press*.

Curtis, L. A. (1974). Victim precipitation and violent crime. *Social Problems*, 21, 594–605

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>

Elias, R. (1986). *The politics of victimization: Victims, victimology, and human rights*. New York: Oxford Press.

Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *Annals of Mathematical Statistics*, 32, 148–170. <http://dx.doi.org/10.1214/aoms/1177705148>

Gouldner, A.W. (1960) The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>

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), 463-488.  
<https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *Leadership Quarterly*, 18,252–263. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.007>
- Hayes, A.F. (2012) *PROCESS: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling* [White Paper]. <http://www.afhayes.com>
- Henle, C. A., & Gross, M. A. (2014). What have I done to deserve this? Effects of employee personality and emotion on abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 122(3), 461–474. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1771-6>
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. Hemisphere Publishing Corp.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–370. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417–433. <https://doi.org/10.1177/0022002184015004003>
- Hoobler, J. M., & Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 256–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.005>

- Jezi, D. R., Molidor, C. E., & Wright, T. L. (1996). Physical, sexual, and psychological abuse in high school dating relationships: Prevalence rates and self-esteem issues. *Child and Adolescent Social Work Journal*, 13: 69-87.
- Kim, S. L., Kim, M., & Yun, S. (2015). Knowledge sharing, abusive supervision, and support: A social exchange perspective. *Group & Organization Management*, 40(5), 599–624. <https://doi.org/10.1177/1059601115577514>
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Lecky, P. (1945). *Self-consistency; a theory of personality*. Island Press.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy of Management Review*, 19(1), 51–89. <https://doi.org/10.2307/258835>
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L., & Fireman, S. (1996). An unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Journal*, 39(1), 5–36. <https://doi.org/10.2307/256629>
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., & Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42(4), 450–462. <https://doi.org/10.2307/257015>
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390. <https://doi.org/10.2307/2391032>

- Li, X., Qian, J., Han, Z. R., & Jin, Z. (2015). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of perceived organizational support and political skill on employees' burnout. *Current Psychology*, 35, 77–82.
- Lyu, Y., Zhu, H., Zhong, H.-J., & Hu, L. (2016). Abusive supervision and customer-oriented organizational citizenship behavior: The roles of hostile attribution bias and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 69–80. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.001>
- Mackey, J. D., Parker Ellen, B. III, McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705–718. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>
- Manusov, V. (1989, July). How can you resist me? Compliance resistance among friends. Paper presented at the meeting of the *International Communication Association*, San Francisco, CA.
- Mawritz M.B., Mayer D.M., Hoobler J.M., Wayne S.J., Marinova S.V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*. 65:325–57
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069-1107. <https://doi.org/10.1177/003329412111051988>
- Memon, M.A., Salleh, R. and Baharom, M.N.R. (2016), "The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention", *European Journal of Training and Development*, Vol. 40 No. 6, pp. 407-429. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0077>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pradhan, S., Srivastava, A. and Jena, L.K. (2020), "Abusive supervision and intention to quit: exploring multi-mediational approaches", *Personnel Review*, Vol. 49 No. 6, pp. 1269-1286. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0496>

- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185–227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagencyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 713–729. <https://doi.org/10.1037/a0021593>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089–2113. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>
- Robinson, S.L. (1996) Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599. <http://dx.doi.org/10.2307/2393868>
- Saleem, S., Yusaf, S., Sarwar, N., Raziq, M. M., & Malik, O. F. (2021). Linking Abusive Supervision to Psychological Distress and Turnover Intentions Among Police Personnel: The Moderating Role of Continuance Commitment. *Journal of Interpersonal Violence*, 36(9-10), 4451-4471. <https://doi.org/10.1177/0886260518791592>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>



- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. V. (2018). Different shades—different effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in Psychology*, 9, 1289.
- 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), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Shepard, M. F., & Campbell, J. A. 1992. The abusive behavior inventory: A measure of psychological and physical abuse. *Journal of Interpersonal Violence*, 7: 291-305.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1, 253-273.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2005). *Research in organizations: Foundations and methods in inquiry*. Berrett-Koehler Publishers.
- Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis. *Psychological Bulletin*, 110(1), 67–85. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.110.1.67>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974–983. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.974>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101–123. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x>

- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169–1180. <https://doi.org/10.2307/20159918>
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123–152. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>
- Thau, S., Bennett, R., Mitchell, M., & Marrs, M. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 79–92. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.06.003>
- Unkelbach, C., Fiedler, K., Bayer, M., Stegmüller, M., & Danner, D. (2008). Why positive information is processed faster: The density hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(1), 36–49. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.1.36>
- Velez, M. J., & Neves, P. (2016). Abusive supervision, psychosomatic symptoms, and deviance: Can job autonomy make a difference? *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 322–333. <https://doi.org/10.1037/a0039959>
- Walter, F., Lam, C. K., van der Vegt, G. S., Huang, X., & Miao, Q. (2015). Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1056–1072. <https://doi.org/10.1037/a0038513>
- Wang, C.-C., Hsieh, H.-H. and Wang, Y.-D. (2020), "Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence", *Personnel Review*, Vol. 49 No. 9, pp. 1845-1858. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0147>
- Witt, L. A., & Carlson, D. S. (2006). The work-family interface and job performance: Moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support.

*Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 343–357.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.4.343>

Wu, T.-Y., & Changya Hu. (2009). Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion: Dispositional Antecedents and Boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169. <https://doi.org/10.1177/1059601108331217>

Xu, S., Martinez, L.R., Van Hoof, H., Tews, M., Torres, L. and Farfan, K. (2018), “The impact of abusive supervision and co-worker support on hospitality and tourism student employees’ turnover intentions in Ecuador”, *Current Issues in Tourism*, Vol. 21 No. 7, pp. 775-790.

Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 455–471.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2657-6>

Mercer – Total Compensation 2023



## Anexo

### Anexo A – Questionário Utilizado

#### *Introdução*

O presente estudo surge no âmbito de uma dissertação para o mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional a decorrer no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. O estudo tem por objetivo analisar o efeito da liderança nas intenções de turnover dos subordinados. A sua participação no estudo, que será muito valorizada, irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência. Para este efeito será requisitado o preenchimento de um curto questionário, com uma duração de aproximadamente 5 minutos. Os participantes necessitam de estarem empregados e serem maiores de idade.

O estudo é realizado por Duarte Veloso (dcpvo@iscte-iul.pt), que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida, partilhar algum comentário ou exercer os seus direitos relativos ao tratamento dos seus dados pessoais. Poderá utilizar o contacto indicado para solicitar o acesso, a retificação, o apagamento ou a limitação do tratamento dos seus dados pessoais.

#### *Consentimento Informado*

O Iscte é o responsável pelo tratamento dos seus dados pessoais, recolhidos e tratados exclusivamente para as finalidades do estudo, tendo como base legal o seu consentimento.

A participação neste estudo é confidencial. Os seus dados pessoais serão sempre tratados por pessoal autorizado vinculado ao dever de sigilo e confidencialidade. O Iscte garante a utilização das técnicas, medidas organizativas e de segurança adequadas para proteger as informações pessoais. É exigido a todos os investigadores que mantenham os dados pessoais confidenciais.

Além de confidencial, a participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação e retirar o consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação.

- Aceito Participar

### *Supervisão Abusiva*

Os itens seguintes apresentam uma série de afirmações que descrevem comportamentos de liderança associados aos supervisores, analise cuidadosamente e escolha a opção, de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), que mais corretamente descreve o seu supervisor.

	1	2	3	4	5
1. O meu supervisor ridiculariza-me					
2. O meu supervisor diz que os meus pensamentos ou sentimentos são estúpidos					
3. O meu supervisor muitas vezes ignora-me					
4. O meu supervisor trata-me mal em frente de outras pessoas					
5. O meu supervisor invade a minha privacidade					
6. O meu supervisor relembra-me dos meus erros ou falhas passadas					
7. O meu supervisor não me atribui tarefas que exigem que dê muito de mim					
8. O meu supervisor culpa-me muitas vezes para se salvar a si próprio					
9. O meu supervisor quebra as promessas que faz					
10. O meu supervisor descarrega a sua raiva em mim quando a sente por outro motivo					
11. O meu supervisor faz comentários negativos sobre mim aos outros					
12. O meu supervisor é rude comigo					
13. O meu supervisor não me permite interagir com os meus colegas de trabalho					
14. O meu supervisor diz-me que sou incompetente					
15. O meu supervisor mente-me					

### *Work Engagement*

Os itens seguintes apresentam uma série de afirmações que descrevem atitudes individuais perante o trabalho, analise cuidadosamente e escolha a opção, de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), que mais corretamente descreve a sua atitude perante o seu trabalho.

	1	2	3	4	5
No trabalho, sinto-me cheio de energia					
No meu trabalho, sinto-me forte e enérgico					
Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho					
O meu trabalho inspira-me					
Quando acordo de manhã, apetece-me ir trabalhar					
Sinto-me contente quando trabalho intensamente					
Tenho orgulho no meu trabalho					
Estou imerso no meu trabalho					
Eu deixo-me levar pelo meu trabalho					

### *Apoio Organizacional Percebido*

Os itens seguintes apresentam uma série de afirmações que descrevem sentimentos que um trabalhador poderá verificar a respeito da sua empresa ou organização, analise cuidadosamente e escolha a opção, de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), que mais corretamente descreve o seu sentimento perante a sua organização.

	1	2	3	4	5
A minha organização valoriza a minha contribuição para o seu bem-estar					
A minha organização NÃO dá valor aos esforços extra que eu faço					
A minha organização ignoraria quaisquer queixas que eu fizesse					
A minha organização preocupa-se verdadeiramente com o meu bem-estar					
Mesmo que fizesse o melhor trabalho possível, a minha organização não notaria					
A minha organização preocupa-se com a minha satisfação com o trabalho					
A minha organização mostra ter pouca preocupação comigo					
A minha organização tem orgulho nos resultados do meu trabalho					



### *Intenção de Turnover*

Os itens seguintes apresentam uma série de afirmações que descrevem o sentimento do trabalhador sobre a sua ligação com a sua empresa ou organização, analise cuidadosamente e escolha a opção, de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), que mais corretamente descreve o seu sentimento relativamente à sua ligação com a sua organização.

	1	2	3	4	5
Desde que comecei a trabalhar nesta organização, já pensei em mudar de emprego.					
Se as coisas correrem como pretendo, acho que daqui a 3 anos ainda estarei a trabalhar nesta organização.					
Preferia trabalhar noutra organização.					
Pretendo ficar muito tempo nesta organização.					

### *Dados Demográficos*

Sexo

- Masculino
- Feminino
- Não Binário / Terceiro Género
- Prefere não dizer

Idade: \_\_\_\_\_

Habilitações Académicas

- Ensino Básico (9º ano) ou inferior
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado ou Doutoramento

Quantidade de tempo na organização atual: \_\_\_\_\_

Quantidade de tempo com o supervisor atual: \_\_\_\_\_

Setor de Atividade da Organização: \_\_\_\_\_