

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Impacto da Liderança Destrutiva no Burnout: O Papel Mediador da Relação Líder-Liderado e a Influência Moderadora do Suporte Organizacional.

Jéssica Daniela de Jesus Santos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Prof. Associado, ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Setembro, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**Impacto da Liderança Destrutiva no Burnout: O Papel
Mediador da Relação Líder-Liderado e a Influência
Moderadora do Suporte Organizacional**

Jéssica Daniela de Jesus Santos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria
Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Prof. Associado, ISCTE
Business School, Departamento de Recursos Humanos e
comportamento Organizacional

Setembro, 2024

Agradecimentos

O meu percurso académico foi pautado por alegrias, incertezas, conquistas e desafios, sendo que a presente dissertação representa um dos maiores desafios desta jornada. Esta dissertação marca a conclusão do meu Mestrado em Gestão de recursos Humanos e consultoria organizacional, um final que não teria sido possível sem o apoio e incentivo das pessoas maravilhosas que me rodeiam.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Aristides Isidoro Ferreira, que aceitou de bom grado acompanhar-me nesta jornada, mostrando sempre entusiasmo, positivismo e incentivando-me a pensar “fora a caixa”. Mesmo perante grandes obstáculos, agradeço por ter estado sempre ao meu lado e por me ter mostrado que existiam outros caminhos possíveis. Sem a sua orientação, a realização deste trabalho não teria sido possível.

À minha família, especialmente à minha mãe e à minha irmã, que estiveram ao meu lado ao longo deste percurso, oferecendo apoio incondicional nos momentos difíceis e celebrando cada uma das minhas conquistas.

Os meus amigos, principalmente àqueles que estiveram ao meu lado durante todo o mestrado. Agradeço partilharem comigo os desafios, as ansiedades e as alegrias que este percurso nos trouxe.

Ao Pedro, que desde o início procurou apoiar-me como se este trabalho fosse em parte seu. Obrigada por me acompanhares em cada passo e por estares lá para mim, tanto nos momentos maus, como nos bons.

Por fim, agradeço a toda a gente que, de alguma forma, contribui para a realização desta investigação.

Muito obrigada.

Resumo

A liderança destrutiva tem sido alvo de investigação na área de recursos humanos e comportamento organizacional. Este tipo de liderança causa um ambiente hostil que resulta que altos níveis de stress e esgotamento emocional, fatores intimamente relacionados ao burnout dos trabalhadores. Neste sentido, o presente estudo investiga as dinâmicas entre a liderança destrutiva e o burnout, explorando o papel mediador da relação líder-liderado e o impacto moderador do suporte organizacional.

Para esta análise, utilizamos o modelo de moderação mediada. Analisamos equipas, através que um questionário de autorreporte, num único momento. Os resultados mostram que a relação entre o líder e o liderado atua como um mediador parcial entre a liderança destrutiva e o burnout, demonstrado que as relações entre estes são afetadas pela liderança, contribuindo para o burnout do trabalhador. O suporte organizacional é também um moderador na relação entre a liderança destrutiva e a relação líder-liderado e entre a liderança destrutiva e o burnout. Porém, a análise comprovou que o suporte organizacional não modera a mediação entre a liderança destrutiva e o burnout, através da relação líder-liderado. Ainda que a última hipótese não tenha sido comprovada, o presente estudo retrará a importância do suporte organizacional como um fator significativo na mitigação do burnout.

Palavras-chave: liderança destrutiva, burnout, relação líder-liderado, suporte organizacional

JEL Classification System: O15; J24

Abstract

Destructive leadership has been the subject of investigation in the fields of human resources and organizational behavior. This type of leadership creates a hostile environment, leading to high levels of stress and emotional exhaustion, factors closely related to employee burnout. In this context, the present study investigates the dynamics between destructive leadership and burnout, exploring the mediating role of the leader-member relationship and the moderating impact of organizational support.

For this analysis, we used a moderated mediation model. We analyzed teams using a self-report questionnaire at a single point in time. The results show that the leader-member relationship acts as a partial mediator between destructive leadership and burnout, demonstrating that the relationship between them is affected by leadership, contributing to employee burnout. Organizational support also moderates the relationship between destructive leadership and the leader-member relationship, as well as between destructive leadership and burnout. However, the analysis confirmed that organizational support does not moderate the mediation between destructive leadership and burnout via the leader-member relationship. Although the final hypothesis was not confirmed, this study highlights the importance of organizational support as a significant factor in mitigating burnout.

Keywords: destructive leadership, burnout, leader-follower relationship, organizational support

JEL Classification System: O15; J24

Índice

Introdução	1
I. Revisão de Literatura	3
1. Liderança destrutiva	3
2. Relação entre a liderança destrutiva e o Burnout	5
2.1 Burnout	5
2.2. Liderança destrutiva e Burnout	6
3. O papel mediador da relação líder-liderado	7
4. O papel moderador do suporte organizacional	9
4.1. Relação líder-liderado na Liderança Destrutiva	10
4.2 Crossover líder-liderado	12
5. Moderação Mediada	13
II. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação	15
III. Contextualização	17
IV. Resultados	23
V. Discussão	31
Implicações Teóricas	32
Implicações Práticas	34
Limitações e Pesquisa Futura	35
Conclusões	37
Referências bibliográficas	39

Índice De Figuras

Figura 1 - Modelo de avaliação do efeito moderador do suporte organizacional na liderança destrutiva e do burnout, através da relação líder-liderado	15
---	----

Índice De Tabelas

Tabela 1 - Caracterização geral da amostra.	17
Tabela 2 - Caracterização dos líderes da amostra.	18
Tabela 3 - Caracterização dos liderados da amostra.	19
Tabela 4 – Estatística descritiva e correlações.	23
Tabela 5 – Efeitos da moderação mediada entre a liderança destrutiva e o burnout.	25
Tabela 6 – Efeitos do moderador suporte organizacional na relação entre a liderança destrutiva e a relação líder-liderado.	26
Tabela 7 – Efeitos do moderador suporte organizacional na relação entre a liderança destrutiva e o burnout.	27
Tabela 8 – Efeitos da moderação mediada do suporte organizacional na relação entre a liderança destrutiva e o burnout, através da relação líder-liderado.	30

Índice De Gráficos

Gráfico 1 – Efeitos do moderador suporte organizacional na relação entre a liderança destrutiva e a relação líder-liderado.	27
Gráfico 2 – Efeitos do moderador suporte organizacional na relação entre a liderança destrutiva e o burnout.	29

Introdução

A liderança, devido à sua influência no contexto organizacional, tem sido amplamente estudada na área de gestão de recursos humanos e comportamento organizacional. As pesquisas incidem principalmente sobre fatores associados à liderança efetiva e como estes influenciam positivamente a empresa e os trabalhadores (Einarsen et al., 2007). Como explica Bass e Avolio (1994), líderes eficazes são capazes de inspirar e motivar as suas equipas, promovendo um ambiente positivo e produtivo. Contudo, é igualmente importante entender o lado “negro” da liderança (Einarsen et al., 2007), e quais os seus impactos para a organização e os seus trabalhadores.

A liderança destrutiva é caracterizada por Einarsen et al. (2007) como um comportamento repetitivo do líder que viola os interesses e objetivo da organização e também o bem-estar e satisfação dos trabalhadores. Comportamentos como abuso verbal, falta de reconhecimento, microgestão, injustiça, falta de apoio, comunicação deficiente e indução ao trabalho excessivo estão associados a este tipo de liderança (Maslach et al., 2001). Estes causam um ambiente hostil que resulta que altos níveis de stress e esgotamento emocional (Einarsen et al., 2003; Schaufeli et al., 2009), componentes centrais do burnout. Os trabalhadores que experienciam abusos verbal no trabalho são mais suscetíveis a desenvolverem burnout, sendo que quando este comportamento advém da chefia, os níveis de os níveis de turnover aumentam (Rossiter e Sochos, 2018).

O burnout, por sua vez, é definido como “uma combinação de fadiga física, exaustão e cansaço cognitivo” (Shirom, 1989, p. 33) Os comportamentos associados à liderança destrutiva contribuem significativamente para o aumento da exaustão, cinismo, turnover e burnout (Rossiter e Sochos, 2018), uma vez que os trabalhadores sentem um aumento dos stressores e não sentem que têm o apoio necessário para lidar com estes (Rhoades e Eisenberger, 2002).

O presente estudo pretende investigar a relação entre a liderança destrutiva e o burnout, utilizando a relação-líder-liderado como mediador e o suporte organizacional como moderador. O mediador relação líder-liderado refere-se à qualidade da interação entre os líderes e os liderados, sendo que, quando se estabelece uma relação de proximidade entre estes existe um maior nível de confiança e respeito, fazendo com que os trabalhadores sintam que têm mais recursos no seu trabalho (Graen & Uhl-Bien, 1995). Esta relação pode, no entanto, ser afetada pelos comportamentos de liderança negativa do líder, impactando a confiança e respeito percebidos pelos trabalhadores, afetando o seu desempenho (Tepper, 2000).

O moderador suporte organizacional é a percepção dos trabalhadores sobre como a organização valoriza e contribui para o seu cuidado e bem-estar. A satisfação percebida pelos trabalhadores, em relação às recompensas que lhe são atribuídas pelas organizações influencia a percepção de suporte organizacional, impactando o seu comprometimento e envolvimento nas tarefas (Eisenberger et al., 1986). Sendo que um bom suporte organizacional, fornece aos trabalhadores mais recursos para lidar com o stress e carga de trabalho.

O objetivo deste estudo é alargar o conhecimento sobre a liderança destrutiva, suprimindo uma lacuna existente na literatura, referente à análise do papel exercido pelo suporte organizacional como moderador e da relação líder-liderado como mediador. Apesar de existirem diversos estudos que analisam as variáveis relações líder-liderado e suporte organizacional, como é exemplo o estudo de Wu et al. (2003) que utiliza o suporte organizacional como variável moderadora, demonstrando a importância desta entre a relação líder-liderado e a intenções de turnover, no presente estudo procuramos retratar o papel simultâneo destas variáveis. Especificamente procuramos entender o papel mediador da relação líder-liderado e do suporte organizacional como moderador, nesta relação.

A relação entre a liderança destrutiva e burnout, tem também sido alvo de imensos estudos (Ex.: Ghanbari & Majooni, 2021; Nadeem et al., 2020). Existem vários fatores que influenciam a relação entre a liderança destrutiva e o burnout, porém neste estudo procuramos focar-nos na componente mais relacional e organizacional.

Do ponto de vista teórico, este trabalho procura contribuir para o entendimento dos mecanismos pelos quais a liderança destrutiva influencia o burnout. Este estudo contribui também para alertar sobre a importância das práticas que visam aumentar o suporte organizacional e suprimir a liderança destrutiva. A melhoria desta dinâmica levará a um maior *engagement* e satisfação do trabalhador, beneficiando desta forma a própria empresa (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Esta investigação contribui ainda para a literatura existente sobre a conservação de recursos. Esta indica que os indivíduos se esforçam por manter, promover e proteger recursos de modo a garantir a sua auto preservação (Hobfoll, 2011). Neste estudo procuramos reforçar esta mesma teoria, principalmente, no que diz respeito aos recursos psicológicos, demonstrando como podem influenciar os impactos da liderança destrutiva.

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco partes: A primeira parte é composta pela revisão de literatura, onde estão descritas em profundidade as variáveis utilizadas neste estudo; a segunda parte é apresentado o modelo teórico estudo nesta dissertação; na terceira parte é apresentado o método e os procedimentos utilizados; na quarta parte é feita uma análise

dos dados recolhidos e na quinta parte é feita a discussão desses dados e são expostas as conclusões da investigação, com a identificação das limitações e sugestões de possíveis linhas de investigação futuras na área.

I. Revisão de Literatura

1.Liderança destrutiva

Os estudos sobre liderança geralmente focam-se nos fatores que promovem uma liderança eficaz e nos impactos positivos que esta tem na empresa e nos trabalhadores (Ashforth, 1994). No entanto, Einarsen et al. (2007) salientam que é tão importante compreender o lado positivo como “compreender o lado obscuro da liderança”.

A liderança destrutiva é muito mais do que comportamentos de liderança laissez-faire ou não efetiva (Ashforth, 1994; Tepper, 2000). Vários autores utilizam conceitos que acabam por estar no domínio da liderança destrutiva como a supervisão abusiva, definida como “Perceções dos subordinados sobre a medida em que os supervisores se envolvem na manifestação sustentada de comportamentos verbais e não verbais hostis, excluindo o contacto físico” (Tepper, 2000) ou líder tóxico, líderes que agem sem integridade ao dissimular comportar-se de forma desonrosa. (Lipman-Blumen, 2005).

Porém, a liderança destrutiva deve ter em conta os subordinados e a organização, sendo descrita como “o comportamento sistemático e repetido por um líder, supervisor ou gerente que viola o interesse legítimo da organização ao minar e/ou sabotar os objetivos, tarefas, recursos e eficácia da organização e/ou a motivação, bem-estar ou satisfação no trabalho dos subordinados” (Einarsen et al., 2007, p. 208).

Estes autores dividem os comportamentos de liderança destrutiva em duas dimensões: os comportamentos direcionados aos subordinados e os comportamentos direcionados à organização. Identificando, assim quatro lideranças destrutivas: a tirânica, descarrilada, apoio-desleal¹ e laissez-faire.

A liderança tirânica, que se caracteriza por ter comportamentos a favor da organização e contra os subordinados, normalmente implica líderes que usam humilhação e manipulação, para alcançar os objetivos estratégicos da empresa. (Ashforth, 1994; Tepper, 2000). Este tipo de liderança compromete a motivação, o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores, sendo

¹ Tyrannical, Derailed and Supportive-disloyal

percecionada como abusiva. Ainda assim, os líderes consideram esta liderança positiva para a organização, uma vez que existe um grande foco nas tarefas e objetivos (Einarsen et al., 2007).

Por outro lado, a *Derailed leadership* é caracterizada por comportamentos contra organização e contra os subordinados (Einarsen et al., 2007). Neste tipo de liderança, o líder, usa as suas qualidades carismáticas para exercer comportamentos de intimidação, humilhação, manipulação e desonestidade, sendo que ao mesmo tempo pratica comportamentos como absentismo, fraude e roubo de recursos que prejudicam a organização.

A liderança *Supportive-disloyal* consiste em comportamentos a favor dos subordinados e contra a organização (Einarsen et al., 2007). Os líderes, por um lado, mostram preocupação pelo bem-estar dos seus subordinados, motivando-os, apoiando-os, desviando recursos da empresa para benefício dos subordinados e incentivando-os a fazer pausas excessivas no trabalho. Porém, este tipo de comportamento prejudica o funcionamento da organização, comprometendo a realização de tarefas (Altheide et al., 1978; Ditton, 1977). Ainda que o objetivo do líder possa ser apenas de nutrir uma relação amigável com os subordinados, este é considerado uma liderança destrutiva, pois tem consequências negativas para a empresa. (Einarsen et al., 2007)

Por último, a liderança *laissez-faire* é caracterizado por comportamentos neutros. Ainda que o líder ocupe uma posição de liderança, ele abdica dessa responsabilidade e deveres, evitando tomadas de decisão e não mostrando preocupação ou evitando envolver-se nas tarefas (Aasland et al., 2010). Este tipo de comportamento prejudica os interesses legítimos da empresa e ao mesmo tempo os subordinados, não os apoiando e agindo contra as expectativas, sendo considerado uma liderança destrutiva. (Aasland et al., 2010)

No entanto, Padilla et al. (2007) sustenta que a emergência de um líder destrutivo depende de três componentes: líderes destrutivos, seguidores suscetíveis e o ambiente propício, formando assim o que designa por triângulo tóxico. Os líderes destrutivos são geralmente caracterizados como carismáticos, narcisistas e propensos a usar o seu poder para benefício pessoal. Recorrem a narrativas de vida negativas, para persuadir os seus liderados e apelam ao discurso de ódio.

Em relação aos liderados, Padilla et al. (2007) defende que existem dois tipos de seguidores que potenciam a liderança destrutiva. Por um lado, os conformistas, que seguem o líder destrutivo para satisfazer as suas necessidades de empatia, alienação e pertença à comunidade. Os conformistas são geralmente caracterizados por sua baixa autoestima e imaturidade psicológica (Northouse, 2021). Por outro lado, os cúmplices. Este tipo de liderados seguem o líder destrutivo por serem ambiciosos e procurarem obter posições de status na organização.

Por fim, Padilla et al. (2007) considera que para existir uma propagação da liderança destrutiva tem de existir também um ambiente instável. Neste tipo de ambiente, o líder detém maior autoridade para promover uma mudança radical, enquanto os liderados se sentem ameaçados, o que os leva a aceitar as alterações implementadas pelo líder.

2. Relação entre a liderança destrutiva e o Burnout

2.1 Burnout

O conceito de Burnout foi introduzido na literatura por Freudeberger, em 1974, no artigo “Staff Burn-out”, onde colocava a hipótese dos profissionais de saúde, cujo trabalho estava intimamente ligado ao cuidado de outras pessoas, poderiam sentir-se desgastados, resultando num fraco desempenho do seu trabalho. Com a crescente investigação em torno do tema, por diferentes áreas, a síndrome ganhou relevância (Maslach, 2017), sendo definida como “uma combinação de fadiga física, exaustão e cansaço cognitivo” (Shirom, 1989, p. 33). Porém, Kristensen et al. (1999) salientam que o burnout não é apenas cansaço ou exaustão, mas sim a relação destes com aspetos pessoais, do trabalho ou do cliente, em contextos ligados ao serviço humano.

O burnout é um fenómeno relacionado ao trabalho e a situações específicas, ao contrário da depressão generalizada (Maslach et al., 2001). Sendo que, indivíduos que tenham altos níveis de neurotismo, são mais propensos a sofrer desta síndrome. Este fenómeno pode surgir quando existe sobrecarga de trabalho, falta de controlo, sentimento de recompensa insuficiente, ausência de comunidade, falta de justiça e/ou conflito de valores (Maslach et al., 2001).

Segundo Benevides-Pereira e Moreno-Jimenez (2003), o Burnout resulta numa série de sintomas:

- Sintomas físicos, como a fadiga, distúrbios de sono, dores e perturbações médicas.
- Sintomas psíquicos, como a falta de atenção e de concentração, alienação, solidão, insuficiência, impaciência, desânimo, depressão, entre outros.
- Sintomas comportamentais, como irritabilidade, agressividade, perda de iniciativa, dificuldade em aceitar a mudança, entre outros.
- Sintomas defensivos, como a tendência ao isolamento, sentimentos de onipotência, perda do interesse pelo trabalho ou pelo lazer, insónias e cinismo.

Vallen (1993) afirma que o clima da organização pode levar a um aumento do burnout, uma vez que a falta de harmonia entre a natureza do trabalho e o próprio indivíduo, poderá

resultar num aumento da exaustão e cinismo (Maslach, 2009). Por outro lado, Wright e Bonett (1997) deduzem que a exaustão emocional leva os trabalhadores a terem uma pobre performance, o que resulta num aumento dos níveis de burnout nos trabalhadores. Isto gera um mau ambiente de trabalho, causando conflitos, stress e menores níveis de profissionalismo (Evans, 1992; Golembiewski et al., 1996), impactando o serviço ao consumidor e consequentemente as expectativas deste em relação a empresa (Blodgett et al., 1993; Singh, 2000).

Porém, é necessário ter em conta que cada indivíduo responde de forma diferente aos eventos, dependendo da sua personalidade (Koutsimani et al., 2019). Assim, vários indivíduos podem estar sujeitos ao mesmo ambiente e só alguns serem afetados pelo burnout, sendo que a síndrome assume diferentes dimensões para cada indivíduo (Freudenberger, 1975).

2.2. Liderança destrutiva e Burnout

A regulação emocional desempenha um papel crucial no impacto do burnout, uma vez que cada indivíduo reage de forma distinta aos mesmos fatores de risco. Maslach et al. (2001), destaca que a exaustão é considerada a componente central do burnout. Desta forma, os líderes que enfrentam stressores como sobrecarga de trabalho, identificada como um dos principais fatores de influência no burnout entre professores (Van Droogenbroeck et al., 2014) e enfermeiros chefes (Miller e Hemberg, 2023), estão mais suscetíveis a desenvolver burnout.

Os líderes normalmente estão sujeitos a altas expectativas organizacionais, pressão adicional para apresentar um desempenho excepcional e maiores responsabilidades (Arnold et al., 2015), o que pode levar a que negligenciam a sua saúde e bem-estar (Köppe, et al., 2018). Como afirma Maslach et al., (2001), líderes com níveis elevados de burnout tendem a sentir-se com pouca energia, o que afeta o seu desempenho nas tarefas diárias e a sua relação com os membros da equipa, uma vez que demonstram menos preocupação por estes e pelas suas necessidades. Líderes que se sentem exaustos e com elevados níveis de stress têm mais dificuldade em liderar de forma eficiente (Köppe et al., 2018), refletindo-se na sua capacidade de motivar e desenvolver o potencial da equipa (Golembiewski, 1996; Taris et al., 2005), resultando numa diminuição de recursos (Köppe et al., 2018). A perceção de falta de apoio pelos liderados nestes cenários impacta as crenças dos membros da equipa, levando-os a sentir que não possuem o necessário para alcançar o sucesso (Huang et al., 2016).

Adicionalmente, líderes que percecionem elevados níveis de burnout têm tendência a adotar atitudes e comportamentos abusivos, como abuso verbal, falta de reconhecimento, microgestão, injustiça, falta de apoio, comunicação deficiente e indução ao trabalho excessivo

(Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2009). Isto leva os subordinados a acreditarem que, para serem bem-sucedidos na empresa, terão de adotar os mesmos comportamentos (Huang et al., 2016), o que, a longo prazo, resultará em sentimentos de fracasso e frustração (Bakker et al., 2017).

3. O papel mediador da relação líder-liderado

Os líderes alinhados com os valores da sua organização trabalharão de acordo com os objetivos e princípios da empresa, mesmo que isso implique sacrifícios pessoais, como assumir uma carga de trabalho maior, oferecer ajuda adicional aos colaboradores ou ceder o seu espaço de trabalho, promovendo assim persistência e consistência na equipa para alcançar esses mesmos resultados (Van Knippenberg & Hogg, 2003). Van Knippenberg (2005) argumenta que os líderes que demonstram comportamentos de autossacrifício são percebidos como carismáticos e eficazes, pelos seus liderados.

A forte identificação do líder com os valores da empresa faz com que os colaboradores também se identifiquem com esses mesmos valores. Líderes que partilham os valores da empresa têm maior propensão para agir em consonância com o grupo, o que resulta num aumento dos recursos disponíveis (Grimm et al., 2021). Estes líderes, tendem a ser mais recetivos e sensíveis às necessidades individuais de cada colaborador. Promovendo assim uma maior satisfação no trabalho e reforçando a ligação entre líder e liderados, fortalecendo o compromisso com os valores e objetivos da organização (Howell & Shamir, 2005).

Northouse (2021) define o papel dos liderados como um “processo pelo qual um indivíduo ou mais aceitam a influência de um outro, para alcançar um objetivo comum. (...) Normalmente, os liderados obedecem às orientações e desejos dos líderes”. Assim, líderes e liderados trabalham em conjunto para atingir determinados objetivos, sendo que ambos partilham a obrigação moral de colaborar para atingi-los.

Segundo Uhl-Bien et al. (2014), o papel dos liderados está dividido entre o seu papel na empresa e o seu relacionamento com o líder. Por um lado, o papel na empresa refere-se à posição que exercem dentro da empresa e como os seus comportamentos afetam o líder e os resultados. Por outro lado, a relação com o líder, diz respeito a como o liderado define o seu comportamento e o seu valor na empresa devido à interação que tem com a sua chefia.

A teoria *Leader-member exchange*², desenvolvida por Graen & Uhl-Bien (1995) defende que nas organizações, os liderados podem pertencer ao *in-group* ou *out-group*, com base na

² Troca líder-membro

relação de trabalho que mantêm com o líder (Northouse, 2021). Aqueles que demonstram interesse em cooperar com o grupo e negociar com o líder, indo além das suas responsabilidades, são incluídos no *in-group*. Os restantes trabalhadores que se limitam a desempenhar as tarefas contratualmente estabelecidas, pertencem ao *out-group*.

Os membros do *out-group* são tratados pela chefia de forma justa, recebendo benefícios estandardizados, porém não recebem qualquer tipo de benefício extra. Já os membros do *in-group*, têm acesso a informações privilegiadas, exercem mais influência e têm maior confiança com os líderes (Dansereau et al., 1975). Além disso, são mais dependentes, comprometidos e comunicativos do que os do *out-group*.

Vários estudos afirmam que uma relação de qualidade entre líderes e liderados resulta num menor turnover, avaliações de desempenho mais positivas, mais promoções, maior comprometimento organizacional, tarefas mais interessantes, melhores atitudes em relação ao trabalho e mais apoio do líder (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden et al., 1993; Malik et al., 2015). Os membros do *in-group* também têm níveis mais elevados de confiança, motivação, empoderamento e satisfação no trabalho, resultando num melhor desempenho (Martin et al., 2016).

A teoria *leader member Exchange* sugere que os líderes podem estabelecer redes de parceria dentro da organização, o que beneficia os objetivos da empresa e a progressão na carreira do líder. Estas relações desenvolvem-se progressivamente, ao longo de 3 fases (Graen and Uhl-Bien, 1991):

1. Fase de desconhecimento

Nesta fase, a relação entre líder e liderado é estabelecida contratualmente, limitando-se aos seus papéis dentro da organização. O liderado atua em benefício próprio, seguindo as diretrizes definidas.

2. Fase de conhecimento

Nesta etapa, o líder como o liderado estabelecem uma dinâmica de partilha de informações e recursos. Por um lado, o liderado está mais aberto a assumir responsabilidades e a aprimorar sua relação com o líder. Por outro lado, o líder está disposto a apresentar novos desafios ao liderado. Essa fase é crucial para o fortalecimento da confiança e respeito na relação entre líder e liderado, ao mesmo tempo em que há um maior alinhamento com os objetivos do grupo.

3. Fase de parceria

Neste momento, há uma forte ligação de confiança, respeito e dever mútuo. Há uma maior troca de favores e ajuda especializada nesta etapa, uma vez que o líder e o liderado dependem mutuamente um do outro.

Trabalhar com um *in-group* permite ao líder trabalhar de forma mais eficiente, uma vez que os membros do *in-group* estão dispostos a fazer mais do que o descritivo contratualmente e a criar formas inovadoras de alcançar os objetivos fixados pelo grupo (Northouse, 2021).

Breevaart (2014) explica que existem poucos estudos que retratem o papel mediador da relação líder-liderado entre os stressores e o burnout. Embora nesses estudos seja evidenciado que a relação positiva entre o líder e os liderados, leva ao desenvolvimento de estratégias de *coping*, não existe um foco quanto à transmissão das percepções de burnout do líder para a sua equipa (Breevaart, 2014). É importante analisar esta relação, em contexto de equipa, uma vez que os indivíduos colaboram e são dependentes uns dos outros. Assim, a troca de perspetivas pode levar à convergência de experiências (Breevaart, 2014), levando a uma convergência emocional (Hatfield et al., 1994).

Desta forma, de modo a acrescentar mais conhecimento à literatura e com o objetivo de aprofundar o tema, sugere-se a seguinte hipótese:

H1: Existe uma relação significativa mediada entre a liderança destrutiva e o burnout através da relação líder-liderado.

4. O papel moderador do suporte organizacional

A percepção de suporte organizacional³ é definida por Eisenberger et al. (1986) como um conjunto de crenças globais, desenvolvidas pelos trabalhadores, sobre como a organização valoriza e contribui para o seu cuidado e bem-estar. A satisfação percebida pelos trabalhadores, em relação às recompensas que lhe são atribuídas pelas organizações, influencia a percepção de suporte organizacional, impactando o seu comprometimento e envolvimento nas tarefas. As recompensas oferecidas pela organização devem ter em consideração as necessidades sociais emocionais dos trabalhadores, reconhecendo o esforço do trabalhador e transmitindo uma sensação de segurança em relação ao futuro (Eisenberger et al., 1986; Rhoades e Eisenberger, 2002).

O suporte organizacional pode ser explicado por duas teorias: a troca social e a norma de reciprocidade (Cruz, 2015). A troca social surge da relação entre o próprio indivíduo e a organização, onde este procura maximizar o ganho de recursos (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). A norma da reciprocidade refere-se ao impacto que as recompensas oferecidas pela organização têm no desempenho dos trabalhadores (Settoon et al., 1996). Assim, quando o nível de justiça organizacional, o tratamento recebido, as condições de trabalho e a relação com

³Perceived organizational support

os superiores é percebido como favorável, o trabalhador sente-se na obrigação de responder de forma positiva, resultando num melhor desempenho de trabalho (Blau, 1964).

Quando há uma compreensão e consolidação das necessidades e desejos do trabalhador e da organização, e quando estes são respeitados e reforçados, a relação entre ambos melhora (Rousseau, 1990). A curto prazo, é importante para o trabalhador ter certas condições mais materiais, como condições laborais ou compensação monetária adequada (Rousseau, 1995). Enquanto, a longo prazo, as expectativas são mais ligadas à qualidade da relação.

Desta forma, a percepção de suporte organizacional é uma das maiores vantagens competitivas que uma organização pode deter (Tavares, 2021). Um bom suporte organizacional, confere ao trabalhador uma sensação de bem-estar, aumentando a performance (Rousseau, 1990). Considerando a norma da reciprocidade, uma organização com um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal terá trabalhadores mais satisfeitos (Tavares, 2021).

No entanto, a percepção de suporte organizacional depende também da relação com a chefia, uma vez que os líderes atuam como agentes organizacionais (Bellou e Dimou, 2022). Assim, a percepção do trabalhador pode ser positiva ou negativa, dependendo da relação estabelecida.

4.1. Relação líder-liderado na Liderança Destrutiva

Popper (2014) sugere que a atração dos liderados pelos líderes surge por três razões: psicanalítica, onde o líder é visto como uma figura protetora; cognitivo-psicológica, onde o líder é considerado uma explicação adequada e psicologicamente conveniente para uma realidade complexa; e sociopsicológica, em que o líder é encarado como uma espécie de narrativa que confere significado à identidade social e ao sentido de autoestima dos seguidores.

Porém, quando se trata de líderes tóxicos, que exibem traços de personalidade disfuncionais e comportamentos destrutivos, Lipman-Blumen (2005) identifica seis fatores que levam os liderados a escolher seguir esses líderes. Sendo estes (Northouse, 2021):

1. A necessidade de figuras de autoridade tranquilizadoras

Alguns indivíduos sentem a necessidade de ter uma figura de autoridade, procurando líderes que lhes providenciam proteção e orientação. Estes tipos de trabalhadores são mais vulneráveis a seguirem líderes destrutivos, pois estes apresentam uma figura de autoridade forte.

2. A necessidade de segurança e certeza

Alguns estudos apontam que o indivíduo tem a necessidade de sentirem consistência no seu dia a dia, para manter um equilíbrio nas suas atitudes e crenças. Quando estão num

ambiente de incerteza e falta de segurança têm tendência a sofrer elevados níveis de stress. Nestes ambientes, os indivíduos veem nos líderes antiéticos uma reposição da consistência.

3. A necessidade de nos sentirmos escolhidos ou especiais

Fazer parte do grupo dos escolhidos significa proteger a sua singularidade e distinguir-se dos outros. A sensação de ser escolhido faz o trabalhador se sentir protegido e aumenta a sua motivação.

4. A necessidade de pertencer à comunidade

Os indivíduos sentem necessidade de se sentir parte de um grupo para se sentirem aceites, confortáveis, valorizados e inspirados, sendo essa necessidade explorada pelos líderes destrutivos. Alguns indivíduos dependem grandemente da aprovação do grupo e estão dispostos a abdicar da sua individualidade, crença e integridade para serem parte do grupo. Este tipo de trabalhadores, quando não são capazes de controlar as suas necessidades de pertença tornam-se vulneráveis para os líderes abusivos.

5. O medo de ostracismo, isolamento e morte social

A inclusão num grupo faz com que seja difícil para um indivíduo se afirmar individualmente ou tomar posições contrárias ao do grupo. Quando os indivíduos tomam este tipo de posições aceitam o risco de ser isolados do grupo, resultando em alguns casos em morte social.

6. O medo de sermos impotentes

Os liderados podem sentir-se incapazes de desafiar o líder, porque sentem que não conseguem mudá-los. Como o liderado pertence ao grupo tem tendência a agir em conformidade com este, e o grupo tende a agir em conformidade com o líder.

Padilla et al. (2007) sustenta que os liderados influenciam a emergência do líder destrutivo, desempenhando um papel ativo nas interações entre o líder e o liderado (Uhl-Bien, 2014). Porém, os comportamentos dos líderes são compreendidos pelos trabalhadores como ações da empresa (Shoss et al., 2013). As perceções de comportamentos destrutivos, no ponto de vista dos trabalhadores, são toleradas pela empresa, diminuindo as suas perceções de suporte organizacional.

Tendo em conta este enquadramento, o presente estudo procura entender a relação moderada entre a liderança destrutiva e a relação líder-liderado, através do suporte organizacional. É esperado que quando se percecionem um suporte organizacional baixo, a liderança destrutiva tenha um impacto negativo na relação líder-liderado, sendo que o inverso se supõe quando os níveis de suporte organizacional são altos. Isto poderá suceder-se uma vez que um bom suporte organizacional promove um ambiente de trabalho mais resiliente, fazendo

com que os efeitos das práticas de gestão negativas sejam atenuados (Rhoades & Eisenberger, 2002). Desta forma, pretendemos perceber como o suporte organizacional afeta a relação entre a liderança destrutiva e a relação líder-liderado, propondo a seguinte hipótese:

H2: Existe uma relação entre a liderança destrutiva e a relação líder-liderado moderada pelo suporte organizacional.

4.2 Crossover líder-liderado

Os processos de crossover, emergem na literatura, como um processo que acontece entre pares ou em grupo. Porém, ainda que menos estudado, este processo é também evidente entre líderes e liderados, como expõem Huang et al. (2016), Li et al. (2016) e Ten Brummelhuis et al. (2014). O crossover entre líderes e liderados pode acontecer de forma direta ou indireta (Köppe et al., 2018). Os efeitos diretos, podem acontecer por contágio emocional, enquanto os efeitos indiretos, resultam da observação dos liderados dos comportamentos do líder (Köppe et al., 2018).

Graen e Uhl-Bien (1995) sustentam que os líderes e os liderados desenvolvem uma relação única, que se caracteriza pelos níveis elevados de interação, influência e suporte. Quando se verifica esta relação de proximidade, é possível que os sentimentos de exaustão do líder impactem, de forma negativa, os membros da equipa (Köppe et al., 2018).

Normalmente, é esperado que um líder ofereça suporte (Köppe et al., 2018). No entanto, quando este sofre de perturbações a nível de saúde ou bem-estar, os seus comportamentos de liderança tendem a ser afetados (Byrne et al., 2014). Na área de serviço humano, como exemplifica Köppe et al. (2018), é expectável que o líder informe a sua equipa sobre as medidas e procedimentos de segurança, distribua recursos para aumentar a qualidade do trabalho e crie um clima de segurança. Todavia, os líderes que sofrem de exaustão, tendem a não ter os recursos suficientes para suportar a sua equipa, o que leva a um aumento das queixas dos liderados (Ten Brummelhuis et al., 2014).

Estas queixas estão relacionadas a questões ligadas à saúde física, psicológica, bem-estar dos trabalhos, satisfação com o trabalho, entre outros (Köppe et al., 2018). Sendo identificadas como sinais de desgaste, relacionados a stressores de trabalho (Franke et al., 2014).

Líderes com elevados níveis de burnout geralmente exibem elevados níveis de stress, levando a que adotem comportamentos de supervisão abusiva. Isto resulta no aumento dos stressores dos membros da equipa (Li et al. 2016), desencadeando o aumento dos níveis de burnout dos próprios liderados (Ten Brummelhuis et al., 2014).

Segundo, Shoss et al. (2013) comportamentos de liderança destrutiva, como a supervisão abusiva, tem um impacto direto no bem-estar do trabalhador, refletindo uma falta de apoio organizacional por parte da chefia, o que impacta negativamente o suporte organizacional.

É nos possível constatar que por um lado, quando existe uma baixa percepção de suporte organizacional há um aumento do burnout (Anomneze et al., 2016), uma vez que as necessidades socio emocionais dos trabalhadores não estão a ser satisfeitas, na totalidade (Xu e Yang, 2021), aumentando os níveis de stress, os sintomas depressivos (Richardson et al. 2008) e a intenção de *turnover* (Kim e Barak, 2015)

Por outro lado, altos níveis de suporte organizacional têm o efeito inverso. Ou seja, pode reduzir os efeitos do burnout, permitindo aos trabalhadores criar mecanismos de defesa emocionais, que levam a um melhor desempenho (Anomneze et al., 2016), estando assim menos propensos a sofrer exaustão.

Aliando esta teoria, o nosso estudo propõe a existência de uma relação entre a liderança destrutiva e o burnout moderada pelo suporte organizacional. Ou seja, o suporte organizacional pode agravar ou atenuar o efeito da liderança destrutiva no burnout:

H3: A relação entre a liderança destrutiva e o burnout é moderada pelo suporte organizacional.

5. Moderação Mediada

A relação direta entre a liderança destrutiva e o burnout tem sido amplamente estudada, contudo é crucial entender os mecanismos indiretos que podem influenciar esta relação. A moderação mediada, neste estudo, sugere que existe uma relação indireta entre a liderança destrutiva e o burnout que é mediada pela relação líder-liderado e condicionada por a quarta variável, o suporte organizacional, ou seja, este efeito indireto depende do nível de suporte organizacional percebido.

A relação entre o líder e o liderado pode atenuar a liderança destrutiva, promovendo estratégias de *coping* e resiliência dos trabalhadores (Breevaart, 2014). É perceptível, aos olhos da literatura, que a relação líder-liderado atua como mediador entre a liderança destrutiva e o desempenho do trabalhador (Xu et al., 2012). Neste estudo procuramos perceber o seu impacto mediador entre a liderança destrutiva e o burnout, considerando o moderador suporte organizacional.

A teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1989) explica que recursos sociais, como o suporte organizacional, resulta num menor desgaste emocional e físico dos trabalhadores.

Mesmo em ambientes de liderança destrutiva, os recursos sociais diminuem o stress e os níveis de burnout (Rhoades & Eisenberger, 2002). Já a teoria da troca social, intrínseca ao suporte organizacional, sugere que as relações positivas entre o líder e o liderado, apoiadas pela organização, podem aumentar a confiança e cooperação entre estes, diminuindo os efeitos negativos da liderança destrutiva (Chen, 2019). Em estudos como o Hayat e Afshari (2021), que utiliza um modelo de moderação mediada, o suporte organizacional surge como um mitigador entre o bullying e o bem-estar dos trabalhadores, através do burnout.

Assim, neste estudo é expectável que em organizações com alto suporte organizacional, a influência negativa da liderança destrutiva sobre a relação líder-liderado e consequentemente sobre o burnout, poderá ser atenuada. Desta forma, pretendemos testar a moderação mediada, entre a liderança destrutiva e o burnout, testando a seguinte hipótese:

H4: A relação entre a liderança destrutiva e o burnout através da relação líder-liderado é moderada pelo suporte organizacional.

II. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

Modelo de Investigação

Tendo em conta os objetivos de investigação deste estudo e o enquadramento teórico, procuramos compreender o papel mediador da relação líder-liderado na relação entre a liderança destrutiva e o burnout. Além disso, pretendemos entender o papel moderador do suporte organizacional tanto na relação entre a liderança destrutiva e a relação líder-liderado, como na relação entre a liderança destrutiva e o burnout. Por fim, pretendemos perceber de que forma é que o suporte organizacional modera a relação entre a liderança destrutiva e burnout através da relação líder-liderado.

A figura seguinte ilustra o modelo conceptual em análise neste estudo:

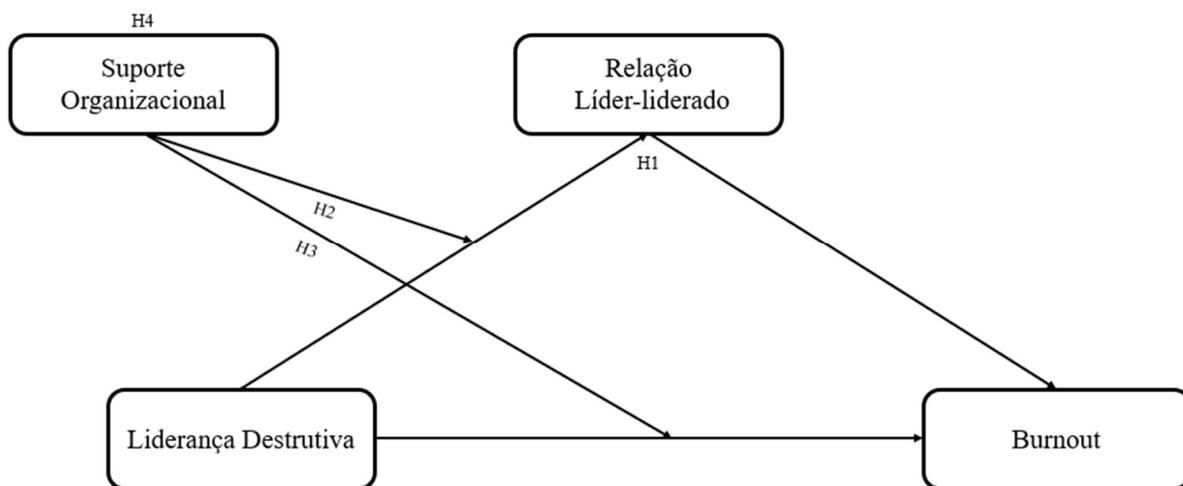


Figura 1 - Modelo de avaliação do efeito moderador do suporte organizacional na liderança destrutiva e do burnout, através da relação líder-liderado.

Hipóteses

H1: Existe uma relação significativa mediada entre a liderança destrutiva e o burnout através da relação líder-liderado.

H2: Existe uma relação entre a liderança destrutiva e a relação líder-liderado moderada pelo suporte organizacional.

H3: A relação entre a liderança destrutiva e o burnout é moderada pelo suporte organizacional

H4: A relação entre a liderança destrutiva e o burnout através da relação líder-liderado é moderada pelo suporte organizacional.

III. Contextualização

Para a realização deste estudo, foi conduzida uma investigação quantitativa com o objetivo de testar quatro hipóteses, previamente mencionadas, com base nos pressupostos teóricos abordados na revisão anterior. Pretende-se, assim, avaliar as hipóteses formuladas e validar o modelo apresentado acima.

Amostra

Partindo de aproximadamente 100 contactos, e não sendo possível calcular o universo total devido ao método escolhido, obtivemos 253 respostas válidas, sendo destas 155 de liderados e 68 de líderes. Após o devido agrupamento obtivemos 31 equipas completas, ou seja, com 1 líder e pelo menos 3 liderados ($M=4,58$; $DP= 0,83$), totalizando uma amostra constituída por 142 indivíduos.

A amostra procurou incluir vários setores, sendo constituída maioritariamente por indivíduos do setor de alimentos e bebidas (26%), seguindo-se do setor ambiental (12%), educativo (11%), serviços públicos (11%), construção e imobiliário (11%), saúde (9%), financeiro (6%), transporte e logística (4%), entretenimento e média (1%), turismo e hospitalidade (1%), recursos humanos e consultoria (1%), entre outros (6%).

Tabela 1

Caracterização geral da amostra

		Caracterização geral					
		Nº	%	M	DP	Mínimo	Máximo
Nº de	inquiridos	142					
		total					
Setor	Setor de Alimentos e Bebidas	37	26%				
	Setor de Saúde	13	9%				
	Setor de Educação	15	11%				
	Setor Financeiro	8	6%				
	Setor de Serviços Públicos	15	11%				
	Setor de Entretenimento e Media	1	1%				

Setor de Construção e Imobiliário	16	11%				
Setor de Turismo e Hospitalidade	2	1%				
Setor de Recursos Humanos e Consultoria	1	1%				
Setor de Transporte e Logística	5	4%				
Setor Ambiental	17	12%				
Outro	11	8%				
Nº de membros na equipa			4,58	0,83	4	6

Em relação aos líderes, estes têm idades compreendidas entre os 25 e 60 anos (M=44,52; DP=9,30) e são maioritariamente do sexo feminino (52%). Ocupam, na sua maioria, cargos de direção (55%), seguindo-se de cargos de chefia intermédia (23%) e supervisão (19%), sendo que 39% afirma estar nessa posição à mais de 5 anos, enquanto 26% estão entre 2 a 5 anos, 16% estão entre 1 a 2 anos e 16% estão entre 6 meses a 1 ano. Relativamente à dimensão da empresa, a maioria (35%) têm entre 100 a 500 trabalhadores, sendo que 23% trabalham numa empresa com menos de 10 trabalhadores, 23% tem entre 10 e 50 trabalhadores, 10% têm entre 50 e 100 trabalhadores, 6% tem mais de 1000 trabalhadores e 3% têm entre 500 e 1000 trabalhadores.

Tabela 2

Caracterização dos líderes da amostra

		Caraterização líder					
		Nº	%	M	DP	Mínimo	Máximo
Nº de líderes		31					
Sexo	Masculino	15	48%				
	Feminino	16	52%				
Tempo a que chefia a equipa	Entre 6 meses a um 1 ano	5	16%				
	Entre 1 e 2 anos	5	16%				
	Entre 2 e 5 anos	8	26%				
	Mais de 5 anos	12	39%				

Responsabilidades de chefia	Cargo de direção	17	55%		
	Supervisão	6	19%		
	Chefia intermédia	7	23%		
Dimensão da empresa	Menos de 10 trabalhadores	7	23%		
	10 - 50 trabalhadores	7	23%		
	50 - 100 trabalhadores	3	10%		
	100 - 500 trabalhadores	11	35%		
	500 - 1000 trabalhadores	1	3%		
	Mais de 1000 trabalhadores	2	6%		
	Idade		44,52	9,30	25

Por outro lado, os liderados, têm idades compreendidas entre os 19 e 65 anos ($M=39,24$; $DP=11,26$) e são maioritariamente do sexo feminino (55%). A maioria destes (32%) pertence à equipa há mais de 5 anos, seguidos de 28% que pertencem à equipa entre 6 meses a 1 ano, 19% entre 2 anos a 5 anos e 14% pertencem à equipa entre 1 a 2 anos.

Tabela 3

Caracterização dos liderados da amostra

Caracterização liderados						
		Nº	%	M	DP	Mínimo Máximo
Nº de liderados		111				
Sexo	Masculino	48	43%			
	Feminino	61	55%			
Tempo a que pertence à equipa	Entre 6 meses a um 1 ano	31	28%			
	Entre 1 e 2 anos	16	14%			
	Entre 2 e 5 anos	21	19%			
	Mais de 5 anos	35	32%			
Idade				39,24	11,26	19 65

Procedimento

Foi selecionada uma amostra por conveniência não probabilística em formato bola de neve. Esta é descrita como uma “amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência. Ou seja, a partir desse tipo específico de amostragem não é possível determinar a probabilidade de seleção de cada participante na pesquisa, mas torna-se útil para estudar determinados grupos difíceis de serem identificados.” (Vinuto, 2014). Os nossos critérios de inclusão eram equipas constituídas por indivíduos que ocupam posições de chefia e por pelo menos 3 subordinados, que estivessem na função há pelo menos 6 meses. Este critério baseia-se no facto de o período de adaptação de um trabalhador numa empresa variar entre 3 e 6 meses (Jablin, 2001).

Para realizar esta análise, utilizaremos o modelo PROCESS 8, de moderação mediada, que irá examinar a relação entre a liderança destrutiva e o burnout através da relação líder-liderado, moderada pelo suporte organizacional. Para testar estas hipóteses, usaremos o software PROCESS, uma macro do SPSS desenvolvida por Hayes (2012). Este software testa inicialmente a mediação e a moderação, e posteriormente os efeitos diretos e indiretos.

Agregação dos dados

Tendo como objetivo estudar as equipas de forma geral e não individualizada, avançamos para uma agregação das respostas dos líderes com as dos respetivos liderados. Esta agregação foi possível pois no início do questionário pedimos as iniciais do líder e as iniciais da empresa (por exemplo, se o João Silva lidera uma equipa na empresa Alfa Beta as iniciais identificadas seriam: JSAB). Através desta junção é possível calcular a concordância entre os membros da equipa (James, Demaree, & Wolf, 1984), permitindo a identificação de tendências padrões.

As medidas de Burnout, relação líder-liderado e suporte organizacional foram medidas por todos os membros da equipa, sendo a liderança destrutiva medida apenas através das perceções dos liderados.

Materiais e instrumentos

Para realizar este estudo foram desenvolvidos dois questionários, um aplicado aos líderes e outro aplicado aos liderados e estes foram estruturados em duas partes. A primeira parte contempla questões relacionadas ao burnout, liderança destrutiva, relação do líder e do liderado e o suporte organizacional. Já a segunda parte, é constituída por questões demográficas. Para elaborar esta primeira parte utilizamos as seguintes ferramentas:

Para estudar o Burnout, utilizamos a escala “Copenhagen Burnout Inventory” desenvolvida por Kristensen, Borritz, Villadsen e Christensen (1999) e adaptada para a validade para amostra

portuguesa por Fonte (2011). Foi utilizado apenas 7 itens da escala, os correspondentes ao burnout relacionado ao trabalho, pois esta era a dimensão mais importante para o desenvolvimento do estudo. Esta escala foi utilizada no questionário destinado aos líderes e liderados. As instruções pediam aos inquiridos que expressassem como se sentiam em relação ao trabalho, utilizando uma escala de 5 pontos: "sempre", "frequentemente", "às vezes", "raramente" e "nunca/quase nunca".

A análise fatorial apresentou a existência de uma componente em que todos os itens apresentam valores elevados de validade, ou seja, são todos superiores a 0.5. Apresentando uma percentagem cumulativa de 56,97%. Para medir o valor de consistência interna foi apurado o Alfa de Chronbach (α) e obteve-se um resultado de 0,87 com um intervalo de confiança de 95% demonstrando assim ter um nível de consistência elevado.

Para medir a relação líder-liderado usamos a escala do LMX-7 desenvolvida por Graen e Uhl-Bien (1995). Esta escala tem 7 itens, tais como "Eu sei onde estou com a minha equipa e geralmente sei o quão satisfeito a minha equipa está com o que faço." Esta escala foi utilizada no questionário destinado aos líderes e liderados. É pedido ao inquirido que indique o seu grau de concordância usando uma escala *Likert* com 5 pontos desde "discordo fortemente" até "concordo fortemente"

A análise fatorial apresentou a existência de uma componente apenas, em que todos os itens apresentam níveis superiores a 0,5. Sendo que esta componente tem uma percentagem cumulativa de 67,46%. De modo a testar a consistência interna foi apurado um alfa de 0,90 com um intervalo de confiança de 95%, demonstrando assim ter um nível de consistência elevado.

Para analisar o suporte organizacional, decidimos utilizar apenas um item, de modo a não sobrecarregar os inquiridos e de forma a capturar variáveis de forma eficiente e com alta taxa de resposta (Fisher e To, 2012), obtendo uma grande validade preditiva, principalmente em contextos organizacionais (Diamantopoulos et al., 2012; Wanous e Hudy, 2001). Para a escolha desta questão "A minha empresa tem uma boa estrutura de Suporte", decidimos selecionar um item da escala coreana de stress ocupacional (KOSS-SF⁴) desenvolvida por Chang et al. (2005), que analisa 7 subescalas, estando este item na subescala relativa ao sistema organizacional. Esta escala foi utilizada no questionário destinado aos líderes e liderados. É pedido ao inquirido que indique o seu grau de concordância usando uma escala com 5 pontos desde "discordo fortemente" até "concordo fortemente". Em diferentes estudos (Cao et al., 2021; Kim et al.,

⁴ Korean occupational stress scale

2013; Kim et al., 2016) esta escala apresenta altos níveis de consistência interna, apresentando alfa de cronbach entre 0.51 e 0.82.

Por fim, no questionário dos liderados apenas, pedimos a análise dos comportamentos de liderança destrutiva dos líderes, questionário desenvolvido por Hyson (2016) constituída por 12 itens. Porém decidimos usar apenas os primeiros 8 itens, uma vez que consideramos ser estes os com mais relevância científica, para o nosso estudo. Os inquiridos responderam com que frequência sofrem certas ações, usando uma escala de 4 pontos, desde “nunca” até “Quase sempre”.

A análise fatorial apresentou a existência de uma componente apenas, em que todos os itens apresentam níveis superiores a 0,5. Sendo que esta componente tem uma percentagem cumulativa de 59,79%. De modo a testar a consistência interna foi apurado um alfa de 0,89 com um intervalo de confiança de 95%, demonstrando assim ter um nível de consistência elevado.

IV. Resultados

Após a recolha de dados, de modo a validar os dados, utilizamos o software IBM SPSS Statistics 28 para testá-los.

Para esta análise decidimos usar um intervalo de confiança de 95%, pelo que valores de $p < 0,05$ serão considerados como estatisticamente significativos. Para realizar esta análise primeiramente averiguamos o Alfa de Cronbach (α), sendo que todas as variáveis utilizadas neste estudo apresentaram valores superiores a 0.70 (Bryman & Cramer, 2003)

Originando a seguinte tabela:

Tabela 4

Estatística descritiva e correlações

	r					
	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4
Burnout	3,30	0,51	-			
Relação líder-liderado	3,81	0,53	0,49**	-		
Liderança Destrutiva	1,20	0,23	-,400*	- 0,35	-	
Suporte organizacional	4,04	0,57	,421*	0,24	-0,13	-

Note: Bootstrap sample size = 5000; * $p < ,05$; ** $p < ,01$

A tabela acima apresenta os valores estatísticos descritivos e correlação das variáveis estudadas Burnout, Relação líder-liderado, liderança destrutiva e Estrutura de suporte organizacional.

Em relação à variável Burnout, podemos constatar uma média de 3,3 com um desvio padrão de aproximadamente 0,51. Tendo em conta que utilizamos uma escala de 5 pontos (“sempre”, “frequentemente”, “às vezes”, “raramente” “nunca/quase, nunca”) demonstra que os trabalhadores, na sua maioria já percecionam sintomas ou situações ligadas ao burnout no trabalho.

A relação do líder-liderado apresenta uma média de aproximadamente 3,81 e um desvio padrão de 0,53. Sendo a variável avaliada por uma escala de Likert de 5 pontos desde “discordo fortemente” até “concordo fortemente” podemos considerar que a maioria dos participantes tem uma boa relação com líder/liderado, fazendo parte do *in-group*.

A liderança destrutiva tem uma média de aproximadamente 1,2 sendo o desvio padrão de aproximadamente 0,23. Sendo esta componente avaliada por uma escala de 4 pontos, desde “nunca” até “Quase sempre”, podemos concluir que os trabalhadores percebem níveis muito baixos de liderança destrutiva, sendo esta por vezes inexistente.

Por fim, a Estrutura de Suporte Organizacional tem uma média de aproximadamente 4,04 sendo o desvio padrão de aproximadamente 0,57. Esta componente, avaliada por uma escala de *Likert* de 5 pontos desde “discordo fortemente” até “concordo fortemente”, indica que os trabalhadores têm uma alta percepção de suporte organizacional.

Realizou-se uma análise de correlação através da análise de Pearson (r). Nesta verificamos que existia uma correlação negativa ($r = -0,40, p < 0,05$) entre a liderança destrutiva e o burnout, demonstrando que a liderança destrutiva está correlacionada com menores níveis de burnout. Ou seja, estes têm uma relação inversa, pois quando existe um aumento da liderança destrutiva (variável independente) existe uma diminuição do burnout (variável dependente).

É ainda possível notar que existe uma correlação positiva significativa ($r = 0,48, p < 0,01$) entre o burnout e a relação líder-liderado. Demonstrando que quanto maior a qualidade de relação aumenta também os níveis de burnout.

Teste de Hipóteses

Para testar as nossas hipóteses, usamos Process Model 8, uma ferramenta computacional que nos permite observar a mediação variável (Hayes, 2008). Este modelo tem sido utilizado para testar modelos complexos, usando a moderação mediada. Este permite-nos analisar o efeito direto e indireto condicionado, que a liderança destrutiva exerce no burnout, através do mediador da relação entre o líder e o liderado e como este depende do valor do moderador da estrutura de suporte organizacional. Neste modelo usamos um intervalo de confiança de 95% e um número de bootstrap resamples de 5000.

Mediação

De modo a testar a hipótese **H1**, que pressupõe a existência de uma relação significativa entre a liderança destrutiva e o burnout que é mediada através da relação líder-liderado, realizamos a análise de mediação, cujos resultados se encontram descritos abaixo. Para esta análise definimos como variável mediadora a relação líder-liderado e a liderança destrutiva como preditor, sendo o burnout o *outcome*.

Tabela 5*Efeitos da moderação mediada entre a liderança destrutiva e o burnout.*

		Burnout					
Preditor	R ²	F	DL1	DL2	p-value		
	0,49	6,26	4,00	26,00	0,00**		
Coefficientes do Modelo	Coefficiente	SE	T	p-value	IC 95% Inferior	IC 95% Superior	
Constante	-8,68	4,59	-1,89	0,07	-18,12	0,76	
Liderança Destrutiva	7,77	3,64	2,13	0,04 *	0,28	15,26	
Análise do efeito direto condicional nos valores do moderador = M ± SD				β	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
M - 1 SD (3,4698)				0,58	0,59	0,98	0,34
M (4,0387)				-0,60	0,33	-1,79	0,08
M + 1 SD (4,6077)				-1,78	0,63	-2,81	0,01
Análise do efeito indireto condicional nos valores do moderador = M ± SD				β	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
M - 1 SD (3,4698)				-0,82	0,36	-1,56	-0,16
M (4,0387)				-0,27	0,18	-0,60	0,13
M + 1 SD (4,6077)				0,29	0,39	-0,38	1,15

Note: Bootstrap sample size = 5000; * $p < ,05$; ** $p < ,01$

Olhando para o burnout e a liderança destrutiva, existe um efeito direto significativo entre o burnout e a liderança destrutiva ($\beta = 7,77, p < ,05$) e este efeito é mediado pela relação líder-liderado, $p < 0,01$.

Analisando os efeitos indiretos (presentes na tabela 5), quando o suporte organizacional é baixo (3,4698), o efeito indireto da liderança destrutiva no burnout através da relação líder-liderado é negativo e significativo ($\beta = -0,82$; 95% CI = [-1,56 / -0,16]). Em níveis moderados (4,0387) e altos (4,6077) de suporte organizacional, os efeitos indiretos não são significativos.

Assim, podemos notar que os resultados sugerem uma mediação parcial, ou seja, esta é só significativa em baixos níveis de suporte organizacional. Assim a relação líder-liderado desempenha um papel mediador apenas quando o suporte organizacional é percebido como baixo.

Moderação

Para analisar a **H2**, que pressupõe a relação entre a liderança destrutiva e a relação líder-liderado, tendo como moderador o suporte organizacional, iremos analisar os coeficientes do modelo.

Tabela 6

Efeitos do moderador suporte organizacional na relação entre a liderança destrutiva e a relação líder-liderado.

		Relação líder-liderado				
Preditor	R ²	F	DL1	DL2	p-value	
	0,28	3,57	3,00	27,00	0,03 *	
Coeficientes do Modelo	Coeficiente	SE	T	p-value	IC 95% Inferior	IC 95% Superior
Constante	14,14	4,85	2,92	0,01 **	4,19	24,10
Liderança Destrutiva	-9,32	4,04	-2,31	0,03 *	-17,60	-1,04
suporte organizacional	-2,38	1,21	-1,96	0,06	-4,86	0,11
Liderança destrutiva x suporte organizacional	2,16	1,01	2,13	0,04 *	0,08	4,24
Análise da Moderação	Efeito	SE	T	p-value	IC 95% Inferior	IC 95% Superior
M – 1 SD (3,4698)	-1,81	0,63	-2,90	0,01 **	-3,11	-0,53
M (4,0387)	-0,59	0,39	-1,52	0,14	-1,39	0,21
M + 1 SD (4,6077)	0,64	0,76	0,84	0,41	-0,92	2,20

Note: Bootstrap sample size = 5000; * $p < ,05$; ** $p < ,01$

A relação líder-liderado apresentou um $R^2=0,28$, ou seja, 28% da variação no modelo é explicada pela relação líder-liderado. O modelo é estatisticamente significativo com $F(3, 27) = 3.57, p=0,03$. É ainda possível constatar uma relação positiva entre a liderança destrutiva e o suporte organizacional ($\beta = 2,16, p = 0,04$) indicando que o efeito da liderança destrutiva sobre a relação líder-liderado depende do nível de suporte organizacional.

Observando o efeito condicional da liderança destrutiva em diferentes níveis de suporte organizacional, constatamos que quando o suporte organizacional é baixo (3,4698), o efeito direto condicional da liderança destrutiva na relação líder-liderado é negativo ($\beta = -1,81$), sendo estatisticamente significativo ($p = 0,01$; IC 95% [-3,11; -0,53]). Em um nível moderado (4,04) o efeito não é negativo ($\beta = -0,59$; $p = 0,14$, IC 95% [-1,39; 0,21]), sendo também significativo em níveis altos (4,6077), ($\beta = -0,64$; $p = 0,41$; IC 95% = [-0,92/ -2,20]).

Para confirmar estes dados procedeu-se à análise da interação entre a liderança destrutiva e a relação líder-liderado em função do suporte organizacional, presentes no gráfico seguinte.

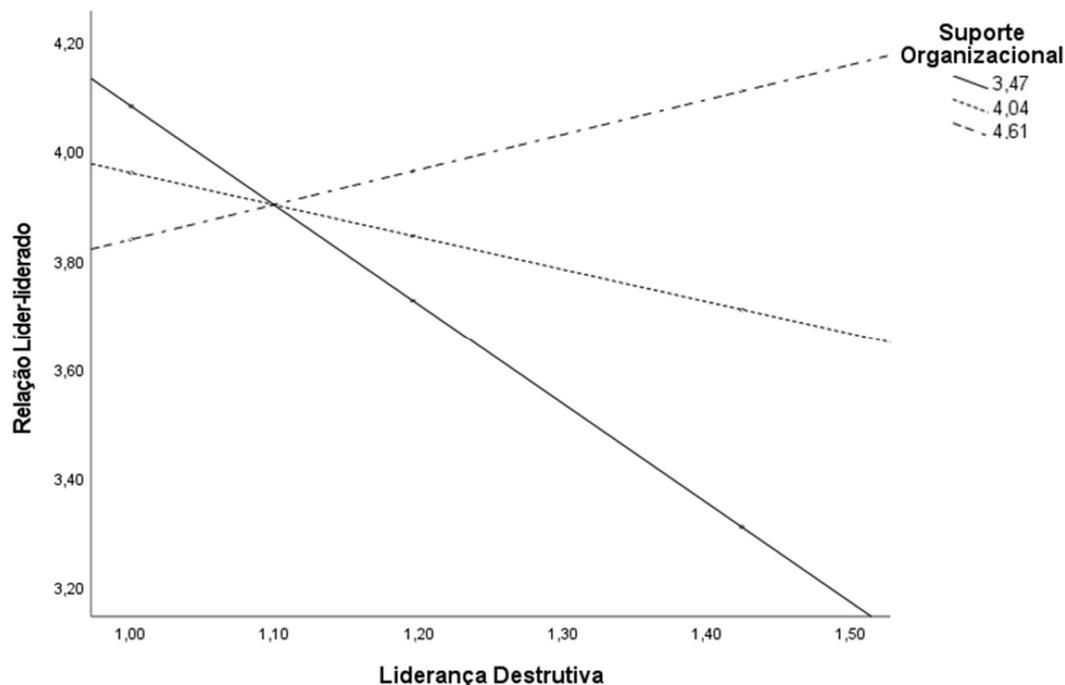


Gráfico 1 – Efeitos do moderador suporte organizacional na relação entre a liderança destrutiva e a relação líder-liderado.

Assim, podemos notar que em ambientes com um bom suporte organizacional a liderança destrutiva não tem um impacto significativo sobre a relação líder-liderado. Enquanto que, quando o suporte organizacional é baixo, a liderança destrutiva tem um efeito mais prejudicial nesta relação, sendo a hipótese 2 suportada pelos resultados.

Para testar **H3**, que pressupõe uma relação moderada entre a liderança destrutiva e o burnout pelo suporte organizacional, primeiramente teremos de analisar o resumo do modelo.

Tabela 7

Efeitos do moderador suporte organizacional na relação entre a liderança destrutiva e o burnout.

		Burnout				
Preditor	R ²	F	DL1	DL2	p-value	
	0,49	6,26	4,00	26,00	0,00**	
Coeficientes do Modelo	Coeficiente	SE	T	p-value	IC 95% Inferior	IC 95% Superior
Constante	-8,68	4,59	-1,89	0,07	-18,12	0,76
Liderança Destrutiva	7,77	3,64	2,13	0,04 *	0,28	15,26
Relação líder-liderado	0,45	0,16	2,84	0,01**	0,12	0,78
Suporte organizacional	2,71	1,07	2,53	0,02 *	0,51	4,91

Liderança destrutiva x suporte organizacional	-2,07	0,90	-2,29	0,03 *	-3,93	-0,21
Análise da Moderação	Efeito	SE	T	p-value	IC 95% Inferior	IC 95% Superior
M - 1 SD (3,4698)	0,58	0,59	0,98	0,34	-0,64	1,80
M (4,0387)	-0,60	0,33	-1,79	0,08	-1,29	0,09
M + 1 SD (4,6077)	-1,78	0,63	-2,81	0,01 **	-3,08	-0,48

Note: Bootstrap sample size = 5000; * $p < ,05$; ** $p < ,01$

É possível notar o $R^2 = 0,49$, indicando que aproximadamente 49,04% do modelo é explicado pelo burnout. O modelo é estatisticamente significativo uma vez que $p < 0,01$; $F(4, 26) = 6,26$; $p = 0,01$.

Analisando os coeficientes podemos ver que a interação entre a liderança destrutiva e o suporte organizacional é significativa ($\beta = -2,07$, $p = 0,03$), indicando que esta interação depende do nível de suporte organizacional percebido.

É possível observar nos efeitos condicionados que quando o nível do suporte organizacional é baixo (3,47) o efeito da liderança destrutiva sobre o burnout não é significativo ($\beta = 0,58$; $p = 0,34$; IC 95% [-0,64; 1,80]). Sendo que quando o suporte organizacional é moderado (4,04) o mesmo se verifica ($\beta = -0,60$; $p = 0,09$, IC 95% [-1,29; 0,09]). Porém quando é percebido um nível alto de suporte organizacional (4,61) o efeito da liderança destrutiva sobre o burnout é significativamente negativo ($\beta = -1,78$; $p = 0,01$; IC 95% [-3,08; -0,48]). É possível observar o descrito no gráfico seguinte:

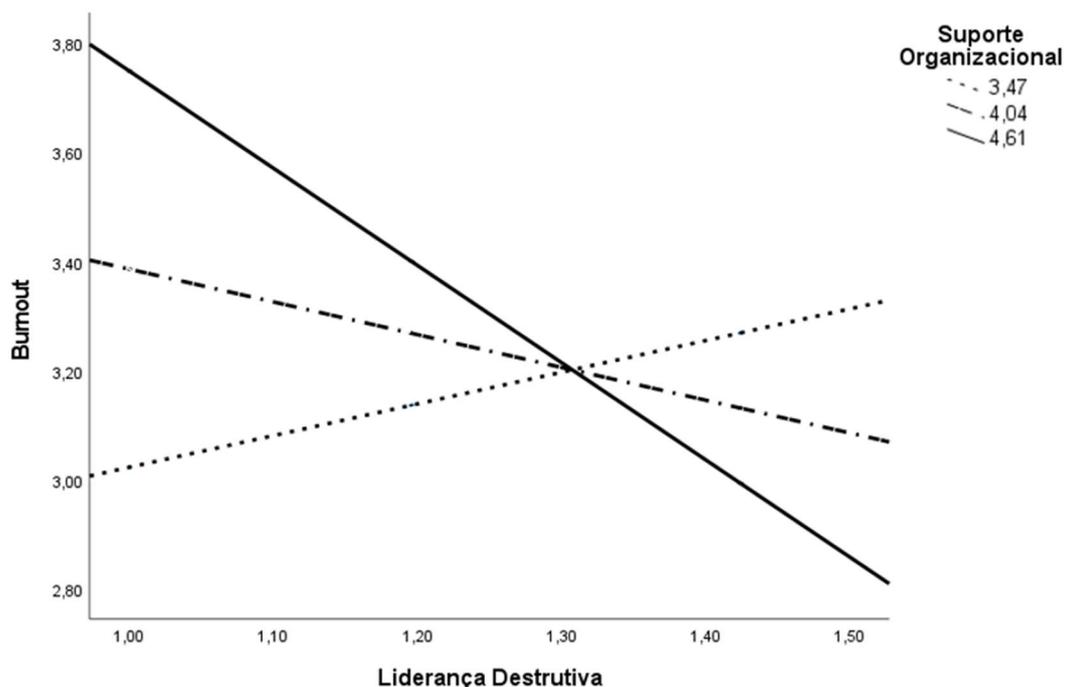


Gráfico 2 – Efeitos do moderador suporte organizacional na relação entre a liderança destrutiva e o burnout.

Assim podemos concluir que em baixos níveis de suporte organizacional, a liderança destrutiva tem um impacto mais negativo sobre o burnout. O inverso ocorre quando existe uma percepção alta de suporte organizacional, sendo que o efeito negativo da liderança destrutiva no burnout diminui. Desta forma a hipótese 3 é suportada.

Moderação Mediada

Para testar a hipótese **H4**, que afirma a moderação do suporte organizacional entre a liderança destrutiva e o burnout através da relação líder-liderado, iremos utilizar o modelo de moderação mediada. Ao analisarmos a tabela 5, podemos observar que o índice de mediação moderada foi de 0,98, como um intervalo de confiança a 95%, que inclui zero [-0,01 / 2,20], indicando que não existe uma variação significativa em diferentes níveis de suporte organizacional.

Tabela 8

Efeitos da moderação mediada do suporte organizacional na relação entre a liderança destrutiva e o burnout, através da relação líder-liderado.

Index Moderação Mediada	Index	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Suporte organizacional	0,98	0,57	-0,01	2,20

Note: Bootstrap sample size = 5000.

Embora o suporte organizacional modere a relação direta entre a liderança destrutiva e a relação líder-liderado, e a relação entre a liderança destrutiva e o burnout, o índice moderação mediada não é estatisticamente significativo. Ou seja, não modera o efeito indireto da liderança destrutiva sobre o burnout através da relação líder-liderado.

Portanto, não há evidências suficientes para afirmar que a relação entre a liderança destrutiva e o burnout, mediada pela relação líder-liderado, é moderada pelo suporte organizacional. A falta de significância indica incerteza sobre o efeito da moderação mediada. Assim, a hipótese 4 não é suportada.

V. Discussão

Este estudo teve como objetivo explicar como o suporte organizacional modera, de forma indireta, a relação entre a liderança destrutiva e o burnout, através da relação líder-liderado. Desta forma, verificamos empiricamente que a liderança destrutiva e o burnout eram mediados, de forma parcial, pela relação líder-liderado. Avaliamos também a moderação do suporte organizacional na relação entre a liderança destrutiva e a relação líder-liderado e entre a liderança destrutiva e o burnout. Por fim, verificamos se existia uma moderação mediada entre a liderança destrutiva e o burnout através relação líder-liderado.

Em linha com o defendido por Breevaart et al. (2014) os comportamentos de liderança destrutiva contribuem para o burnout do trabalhador, sendo que o mediador relação líder-liderado entre a comunicação defensiva (Ex: exaustão e cinismo) e o burnout resulta numa relação de menor qualidade levando a um aumento do burnout. Depreende-se da análise que a hipótese 1, ou seja, a relação entre a liderança destrutiva e o burnout e mediada pela relação líder-liderado, é parcialmente suportada uma vez que, em contextos de baixo suporte organizacional, a liderança destrutiva prejudica a relação líder-liderado, que por sua vez aumenta os níveis de burnout.

Além disso, o suporte organizacional modera a relação entre a liderança destrutiva e a relação líder-liderado. Quando o suporte organizacional é baixo, a liderança destrutiva tem um impacto negativo na relação líder-liderado, sendo que o inverso se verifica quando os níveis de suporte organizacional são altos. Isto indica que o suporte organizacional é percebido como atenuador dos efeitos negativos da liderança destrutiva, pois promove um ambiente de trabalho mais resiliente, fazendo com que os efeitos das práticas de gestão negativas sejam atenuados (Rhoades & Eisenberger, 2002)

O suporte organizacional modera também a relação entre a liderança destrutiva e o burnout. Tepper (2000), explica que os efeitos da liderança destrutiva podem ser diminuídos, pelo suporte organizacional. Assim, quando os trabalhadores percebem um bom apoio da organização, são mais capazes de lidar com comportamentos de liderança destrutiva sem experienciar níveis elevados de burnout.

Porém, ainda que o suporte organizacional modere as relações diretas, podemos constatar pela análise dos dados que ele não modera significativamente o efeito indireto da liderança destrutiva sobre o burnout através da relação líder-liderado. Isto poderá acontecer pois ainda que o suporte organizacional, apareça como mediador dos efeitos da liderança destrutiva, a capacidade de influenciar as relações mediadas é mais limitada. Halbesleben (2006) explica

que a influência de fatores como o suporte social, pode não ser significativo a todos os níveis e que este depende em grande parte do contexto.

Este estudo integra múltiplos fatores, como a liderança destrutiva, relação líder-liderado e o suporte organizacional, através de uma abordagem de moderação mediada. Este procura examinar as interações e efeitos conjuntos destes, no burnout. Esta abordagem complexa permite-nos analisar, mais detalhadamente, os mecanismos subjacentes que influenciam o burnout. Além disso, este estudo realça a importância do suporte organizacional na mitigação dos efeitos da liderança destrutiva, contribuindo para o desenvolvimento de futuras investigações mais abrangentes na área.

Implicações Teóricas

Este estudo acrescenta uma nova visão à literatura existente, uma vez que até a data, este é o primeiro estudo a incorporar múltiplas variáveis, como a liderança destrutiva, relação líder-liderado e suporte organizacional e a entender em que medida influenciam o burnout. Normalmente o estudo destas variáveis surge na literatura de forma isolada, testando apenas as relações diretas. Porém neste estudo, através da moderação mediada procuramos perceber de que modo estas interagem e se relacionam, refletindo-se numa visão mais completa sobre estes fatores, presentes nas dinâmicas organizacionais.

O presente estudo amplia as teorias existentes sobre liderança destrutiva. A liderança destrutiva é definida por Einarsen et al. (2007) como um comportamento sistemático dos líderes, que prejudica a organização e os subordinados. Neste estudo é demonstrado a forma como a liderança destrutiva afeta os trabalhadores, contribuindo para o aumento dos seus níveis de burnout e como a relação entre o líder e o liderado atua como mediador nesta relação. Este trabalho oferece uma visão mais complexa teoricamente, uma vez que utiliza uma abordagem metodológica multinível que permite analisar as interações da liderança destrutiva com os restantes fatores.

É ainda perceptível que este estudo suporta a teoria de conservação de recursos. Como defende Hobfoll et al. (2018), os indivíduos esforçam-se por obter, manter, promover e proteger aquilo que mais valorizam. Estes procuram manter recursos psicológicos (ex.: autoestima), materiais (ex.: poder financeiro) e pessoais (ex.: relações) para garantir a sua auto preservação. Hobfoll (2018) defende que o ambiente de trabalho e o suporte recebido podem ser importantes para o bem-estar dos trabalhadores. O suporte organizacional é percebido

neste estudo como um recurso, que ajuda a mitigar o esgotamento de recursos provocado pela liderança destrutiva, contribuindo para o bem-estar do trabalhador.

Este trabalho focou-se no burnout, na liderança destrutiva e na influência que as variáveis mediadoras e moderadoras podem ter nesta relação. A presente investigação contribui para retratar a importância das práticas, que visam fomentar o suporte organizacional e a importância de estas serem adequadas ao contexto organizacional.

Os resultados de mediação neste estudo evidenciam que a qualidade da relação entre os líderes e os liderados pode explicar como a liderança destrutiva leva ao burnout. Por um lado, é notável que a liderança destrutiva tem um impacto negativo na qualidade da relação, uma vez que este tipo de liderança baixa os níveis de confiança e respeito (Tepper, 2000). Porém, quando existe uma boa relação entre estes, pode existir uma redução significativa dos efeitos negativos da liderança destrutiva (Graen e Uhl-Bien, 1995). Deste modo, podemos compreender que a liderança destrutiva tem impacto na distribuição dos trabalhadores entre o *in-group* e o *out-group*, impactando também o desempenho destes e reforçando a teoria *leader-member Exchange*.

Os resultados apresentados reafirmam a importância do papel do moderador do suporte organizacional, como atenuador. O suporte organizacional é a perceção dos trabalhadores sobre a estrutura, políticas e suporte cedidos pela organização. Estas perceções, quando positivas, afetam diretamente o ambiente de trabalho e bem-estar dos trabalhadores, resultando num melhor desempenho e reduzindo os níveis de burnout. Quando existe uma baixa perceção de suporte organizacional, o inverso se verifica, havendo um aumento do burnout (Anomneze et al., 2016). Assim, existe evidência de que o suporte organizacional poderá ajudar na mitigação dos efeitos destrutivos, causados pela liderança negativa.

Outra inovação deste estudo foi o modelo de moderação mediada. Acreditamos que este foi o primeiro estudo a utilizar o suporte organizacional como moderador e a relação líder-liderado como mediador, na relação entre a liderança destrutiva e o burnout. Apesar de os resultados obtidos destacarem que o suporte organizacional não modera a relação indireta entre a liderança destrutiva e o burnout, através da relação líder-liderado, nós consideramos que isto se deve ao facto de o contexto organizacional influenciar as perceções dos trabalhadores. As organizações diferem em termos de cultura, estrutura, setor, entre outros. Assim, a liderança destrutiva poderá ter impactos variados em contextos organizacionais diferentes. Este estudo vem reforçar a sugestão de Jonhs (2006) que as teorias devem ser mais flexíveis e adaptáveis a diferentes contextos, sendo que as estratégias para maximizar o suporte organizacional devem também elas ser adaptadas ao contexto de cada empresa.

Implicações Práticas

Os resultados apresentados demonstram o impacto negativo da liderança destrutiva na relação entre o líder e o liderado e no burnout dos trabalhadores. Acreditamos que desenvolver práticas focadas na liderança positiva poderá ajudar a mitigar estes efeitos negativos, pois como realça Bass et al. (2006), a liderança transformacional ajuda na melhoria do desempenho dos trabalhadores e reduz os stressores. O presente estudo realça a importância de as empresas investirem no desenvolvimento de uma liderança mais transformacional, que enfatiza habilidades como a comunicação, empatia, gestão de conflitos, entre outros.

A adoção destas práticas irá refletir-se numa melhor qualidade da relação líder-liderado e na redução do burnout. Para além disso, de modo a monitorizar os comportamentos de liderança, poderá ser útil implementar um sistema de avaliação de 360 graus, pois o feedback de múltiplas fontes melhora a autoavaliação e o desempenho dos líderes (London e Smither, 1995). Isto ajudará na identificação prévia de comportamentos negativos e na melhoria contínua das práticas de liderança.

É também perceptível na análise que o suporte organizacional modera a relação entre a liderança destrutiva e a relação líder liderado, sugerindo que o suporte organizacional atua como um atenuador da liderança destrutiva. Existem várias evidências científicas que demonstram que o suporte organizacional contribui para o bem-estar dos trabalhadores e reduz os níveis de burnout (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Desta forma, a presente investigação realça a importância da implementação de políticas e práticas de desenvolvimento de suporte organizacional, que engloba benefícios percebidos como positivos pelos trabalhadores e práticas de *engagement*. Isto potenciará um aumento do suporte organizacional e conseqüentemente, uma redução do impacto negativo da liderança destrutiva.

Porém, como indica Johns (2006), os contextos organizacionais podem influenciar o comportamento dos trabalhadores. Portanto, é importante adaptar as estratégias de suporte ao contexto específico de cada organização, considerando particularidades do setor e da própria cultura organizacional.

Em suma, o presente estudo retrata a importância de investir no desenvolvimento de práticas de liderança positivas e em promover uma boa percepção do suporte organizacional. Ao aplicar estas práticas, as organizações irão reduzir significativamente o burnout, contribuindo para o bem-estar do trabalhador e ainda fortalecendo as relações entre os membros da equipa.

Limitações e Pesquisa Futura

Este estudo contribui para preencher uma lacuna na literatura ao explorar o papel mediador da relação líder-liderado e o papel moderador do suporte organizacional entre a liderança destrutiva e o burnout nas organizações em Portugal. Porém existiram algumas limitações que devem ser consideradas em estudos futuros, na área.

Primeiramente, o número de inquiridos que constituem a amostra. Apesar desta contar com 142 indivíduos, pertencentes a 12 setores diferenciados, totalizando 31 equipas, esta é uma limitação pois o tamanho da amostra não permite comparações dentro dos mesmos setores, correndo o risco de não ser representativa da realidade portuguesa.

Outra limitação relaciona-se ao método e ao plano da recolha de dados. Por termos optado por recolher a amostra em bola de neve, este estudo poderá não ser representativo do universo. Para além disso, o facto de termos recolhido em um único momento, ou seja, em modo transversal, ao invés de serem recolhidos em diferentes momentos, não nos permite relacionar os dados de forma longitudinal.

A terceira limitação prende-se com os instrumentos de recolha, em específico com o de liderança destrutiva e burnout. Estes podem ter sido preenchidos pelos inquiridos com o que acreditam ser socialmente aceitável, ao invés da realidade do seu contexto organizacional.

Por último, este estudo utiliza para medir o suporte organizacional um único item pertencente à escala coreana de stress ocupacional (KOSS-SF⁵), que analisa 7 subescalas, estando este item na subescala relativa ao sistema organizacional. O facto de termos utilizado apenas este item pode reduzir a fiabilidade, uma vez que não nos permite capturar totalmente a complexidade do conceito do suporte organizacional.

Apesar das limitações identificadas, o presente estudo permite traçar possíveis linhas de investigação futuras. Este estudo sublinha a importância do suporte organizacional, na mitigação dos efeitos negativos da liderança destrutiva.

Seria interessante perceber em futuros estudos utilizar outras escalas que medissem com mais complexidade o suporte organizacional, como a *Perceived Organizational Support* (POS) desenvolvida por Eisenberger et al. (1986), que pretende avaliar a perceção dos trabalhadores sobre o quanto a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar.

Em futuras investigações também seria relevante considerar intervenções específicas que possam aumentar o suporte organizacional. Como explica Johns (2006), compreender fatores contextuais específicos ajuda a adaptar as práticas, às necessidades e condições particulares de

⁵ Korean occupational stress scale

cada organização. Seria também pertinente examinar a efetividade destas em diferentes contextos organizacionais, pois como sublinha Hofstede (1980) nos diferentes contextos é possível identificar diferentes aspetos culturais, que influenciam o funcionamento da organização.

Conclusões

A presente investigação examinou a liderança destrutiva e o papel moderador do suporte organizacional e do medidor relação líder-liderado, nesta relação. Os resultados apresentados confirmam que a liderança destrutiva impacta negativamente o burnout dos trabalhadores e que esta relação é mediada pela relação estabelecida entre estes. Isto indica que o fortalecimento desta relação pode mitigar os efeitos negativos da liderança destrutiva. Além disso, o suporte organizacional foi considerado um moderador significativo nessa relação, atenuando os efeitos da liderança destrutiva em contextos de alto suporte.

Estes resultados contribuem para a expansão do tema, ajudando na compreensão das dinâmicas de liderança destrutiva e os impactos no bem-estar dos trabalhadores, considerando a importância da mediação da relação líder-liderado e a moderação suporte organizacional.

O presente estudo também realça a importância de as organizações apostarem nos desenvolvimentos de práticas de liderança positiva e que priorizem o bem-estar dos trabalhadores, de modo a refletir-se numa boa percepção de suporte organizacional.

Apesar do estudo sofrer algumas limitações como a amostra relativamente pequena e não ser um estudo longitudinal, certamente este é importante para delinear direções para pesquisas futuras. De modo específico, seria interessante explorar os diferentes contextos organizacionais que influenciam as intervenções de suporte e desenvolvimento de liderança. Para além disso, seria também pertinente perceber quais são as intervenções específicas que fortalecem a relação líder-liderado e suporte organizacional.

Este estudo retrata a importância de ter um ambiente de trabalho positivo, que promova um fortalecimento da relação líder-liderado e que procure ter um suporte organizacional robusto, contribuindo assim para a mitigação dos efeitos negativos da liderança destrutiva. Ao adotar estas práticas as organizações irão melhorar significativamente o bem-estar dos trabalhadores e reduzir os níveis de burnout.

Referências bibliográficas

- Altheide, D. L., Adler, P. A., Adler, P., & Altheide, D. A. (1978). The social meanings of employee theft. *Crime at the top: Deviance in business and the professions*, 90-124.
- Anomneze, E. A., Ugwu, D. I., Enwereuzor, I. K., Leonard, I., and Ugwu, L. I. (2016). Teachers' emotional labour and burnout: does perceived organizational support matter? *Asian Soc. Sci.* 12:9. doi: 10.5539/ass.v12n2p9
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Martin Ginis, K. A. (2015). Leadership styles, emotion regulation, and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 481.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778
- Bakker, A. B., Westman, M., & Schaufeli, W. B. (2007). Crossover of burnout: An experimental design. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 220-239.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bellou, V., & Dimou, M. (2022). The impact of destructive leadership on public servants' performance: the mediating role of leader-member exchange, perceived organizational support and job satisfaction. *International Journal of Public Administration*, 45(9), 697-707.
- Benevides-Pereira, A. M. T., & Moreno-Jiménez, B. (2003). O burnout e o profissional de psicologia. *Revista Eletrônica InterAção Psy*, 1(1), 68-75.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Blodgett, J., Granbois, D., & Walters, R. (1993). The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behaviors and repatronage intentions. *Journal of Retailing*, 69(4), 398-428.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., & Hetland, H. (2014). The influence of constructive and destructive leadership behaviors on follower burnout. In *Burnout at work* (pp. 102-121). Psychology Press.

- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
- Bryman, A., Cramer, D., de Barros, A. F., Lopes, D., & de Lima, L. P. (1993). *Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows*.
- Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., Wylie, J. and Dupré, K. (2014). The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 344–35
- Cao, W., Hu, L., He, Y., Yang, P., Li, X., & Cao, S. (2021). Work-related musculoskeletal disorders among Hospital Midwives in Chenzhou, Hunan Province, China and associations with job stress and working conditions. *Risk Management and Healthcare Policy*, 3675-3686.
- Chang, S. J., Koh, S. B., Kang, D., Kim, S. A., Kang, M. G., Lee, C. G., ... & Son, D. K. (2005). Developing an occupational stress scale for Korean employees. *Korean Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 17(4), 297-317.
- Chen, Q., Kong, Y., Niu, J., Gao, W., Li, J., & Li, M. (2019). How leaders' psychological capital influence their followers' psychological capital: social exchange or emotional contagion. *Frontiers in psychology*, 10, 439896.
- Cruz, A. (2015). Percepção de suporte organizacional, engagement e segurança do doente (Master's thesis, FEUC).
- Cunha, M.P & Rego, A. (2010). Complexity, simplicity, simplexity. *European Management Journal*, 28, 85-94.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 434-449.
- Ditton, J. (1977). *Part-time crime; an ethnography of fiddling and pilferage*. London: Billings & Sons Ltd

- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The 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.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S.; Sowa, D. (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. Eisenberger, R.; Stinglhamber, F. (2011) Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Evans, W.H. (1992), "Managing the burnout factor", *Mortgage Banking*, Vol. 53 No. 1, pp. 119-23. Field, A.P. (2009), *Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd ed., Sage, London
- Fisher, C. D., & To, M. L. (2012). Using experience sampling methodology in organizational behavior. *Journal of Organizational behavior*, 33(7), 865-877.
- Follett, M. P. (1949). *The essentials of leadership*. London, UK: Management Publications Trust.
- Fonte, C. M. S. (2011). *Adaptação e validação Para português do questionário de Copenhagen burnout inventory [adaptation and validation of the Copenhagen burnout inventory questionnaire]* (Doctoral dissertation, Master thesis. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra).
- Franke, F., Felfe, J. and Pundt, A. (2014), "The impact of health-oriented leadership on follower health: development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership", *Zeitschrift für Personalforschung*, Vol. 28 Nos 1-2, pp. 139-161.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. doi:10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73–82. doi:10.1037/h0086411
- Golembiewski, R. T. (1996). *Global burnout: A worldwide pandemic explored by the phase model*. Unpublished manuscript.

- Golembiewski, R.T., Boudreau, A.R., Sun, B. and Luo, H. (1998), "Estimates of burnout in public agencies: worldwide, how many employees have which degrees of burnout, and with what consequences?", *Public Administration Review*, Vol. 58 No. 1, pp. 59-65.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 33-48.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multidomain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Grimm, L. A., Bauer, G. F., & Jenny, G. J. (2021). Is the health-awareness of leaders related to the working conditions, engagement, and exhaustion in their teams? A multi-level mediation study. *BMC Public Health*, 21, 1-11.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134-1145.
- 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. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.
- Hayat, A., & Afshari, L. (2021). Supportive organizational climate: a moderated mediation model of workplace bullying and employee well-being. *Personnel review*, 50(7/8), 1685-1704.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Dynamic Self-Regulation and Multiple-Goal Pursuit Dynamic system: a system in which the elements change over time. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128.

- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Susceptibility, social construction, and leader empowerment. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Huang, J., Wang, Y., Wu, G., & You, X. (2016). Crossover of burnout from leaders to followers: a longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 849-861.
- Hyson, C. M. (2016). *Relationship between destructive leadership behaviors and employee turnover*. Walden University.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of applied psychology*, 69(1), 85.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408. Este artigo destaca como diferentes contextos organizacionais podem influenciar o comportamento dos funcionários e a eficácia das intervenções organizacionais.
- Kim, A., & Barak, M. E. M. (2015). The mediating roles of leader-member exchange and perceived organizational support in the role stress-turnover intention relationship among child welfare workers: A longitudinal analysis. *Children and Youth Services Review*, 52, 135–143
- Kim, M. G., Kim, K. S., Ryoo, J. H., & Yoo, S. W. (2013). Relationship between occupational stress and work-related musculoskeletal disorders in Korean male firefighters. *Annals of occupational and environmental medicine*, 25, 1-7.
- Kim, Y. K., Ahn, Y. S., Kim, K., Yoon, J. H., & Roh, J. (2016). Association between job stress and occupational injuries among Korean firefighters: a nationwide cross-sectional study. *BMJ open*, 6(11), e012002.
- Köppe, C., Kammerhoff, J., & Schütz, A. (2018). Leader-follower crossover: exhaustion predicts somatic complaints via StaffCare behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 297-310.

- Koutsimani, P., Montgomery, A., & Georganta, K. (2019). The relationship between burnout, depression, and anxiety: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in psychology, 10*, 284.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (1999). Copenhagen burnout inventory. *Work & Stress*.
- Li, Y., Wang, Z., Yang, L.-Q. and Liu, S. (2016), “The crossover of psychological distress from leaders to subordinates in teams: the role of abusive supervision, psychological capital, and team performance”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 21 No. 2, pp. 142-153.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology, 78*, 662–674.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders. Why we follow destructive bosses and corrupt politicians — and how we can survive them*. Oxford: Oxford University Press
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology, 48*(4), 803-839.
- Malik, M., Wan, D., Ahmad, M. I., Naseem, M. A., & Rehman, R. ur. (2015). The role of LMX in employees’ job motivation, satisfaction, empowerment, stress and turnover: Cross country analysis. *Journal of Applied Business Research (JABR), 31*(5), 1897–2000.
- Malik, P., & Malik, P. (2023). Mitigating destructive deviance in organisations: assessing the role of perceived HRM practices and perceived organisational support. *International Journal of Organizational Analysis*. DOI: [10.1108/IJOA-02-2023-3622](https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3622).
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology, 69*(1), 67–121.
- Maslach, C. (2017). Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 69*(2), 143–152. doi:10.1037/cpb000009
- Maslach, C. and Leiter, M.P. (1997), *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about it*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176–194.
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377-1400.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. Esta revisão destaca os benefícios do suporte organizacional para o bem-estar dos funcionários.
- Richardson, H. A., Yang, J., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2008). Perceived organizational support's role in stressor-strain relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 789–810.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(3), 289-298.
- Rossiter, L., & Sochos, A. (2018). Workplace bullying and burnout: the moderating effects of social support. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 27(4), 386-408.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389- 400.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), 219.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 25/48). New York: Wiley.

- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: the roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of applied psychology*, 98(1), 158.
- Singh, J. (2000), "Performance productivity and quality of frontline employee in service organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 64 No. 2, pp. 15-34
- Taris, T. W., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2005). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. *Work & Stress*, 19(3), 238-255.
- Tavares, R.(2021). A percepção de suporte organizacional, conciliação vida profissional-extraprofissional e satisfação laboral: um estudo multigeracional (Doctoral dissertation).
- Ten Brummelhuis, L.L., Haar, J.M. and Roche, M. (2014), "Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers", *Personnel Psychology*, Vol. 67 No. 4, pp. 917-949.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25, 83–104.
- Vallen, G. K. (1993). Organizational climate and burnout. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(1), 54-59.
- Van Droogenbroeck, F., Spruyt, B., & Vanroelen, C. (2014). Burnout among senior teachers: Investigating the role of workload and interpersonal relationships at work. *Teaching and teacher education*, 43, 99-109.
- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. In B. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 25, pp. 245–297). Greenwich, CT: JAI Press
- Van Knippenberg, D., & Van Knippenberg, B. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90, 25–37

- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44), 203-220. <https://doi.org/10.20396/tem>.
- Vullingsh, J. T., De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Boon, C. (2020). Ethical and passive leadership and their joint relationships with burnout via role clarity and role overload. *Journal of business ethics*, 165, 719-733.
- Wanous, J. P., & Hudy, M. J. (2001). Single-item reliability: A replication and extension. *Organizational Research Methods*, 4(4), 361-375.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590–598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 491-499..
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 531–543. <https://doi.org/10.1002/job.768>
- Xu, Z., & Yang, F. (2021). The impact of perceived organizational support on the relationship between job stress and burnout: a mediating or moderating role?. *Current Psychology*, 40, 402-413.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-68

Anexos

Anexo 1 - Escala de Burnout, adaptado de Kristensen, Borritz, Villadsen e Christensen (1999)

Para cada uma das afirmações que se seguem selecione uma opção para demonstrar como se sente no trabalho. Utilize a seguinte escala:

	Discordo Fortemente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente
O seu trabalho é emocionalmente desgastante?					
Sente-se esgotado por causa do seu trabalho?					
O seu trabalho é frustrante?					
Sente-se exausto no final do dia de trabalho?					
Fica exausto de manhã só de Pensar em mais um dia de Trabalho?					
Sente que cada hora de trabalho é cansativa?					
Tem energia suficiente para a sua família e amigos durante o tempo livre?					

Anexo 2 – Escala troca Lider-Liderado (LMX), adaptado de Graen e Uhl-Bien (1995)

Este questionário contém itens que lhe pedem para descrever o relacionamento com a sua os seus subordinados/chefia. Para cada um dos itens, indique o grau em que a afirmação é verdadeira para si.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente

Eu sei onde estou com a minha equipa e geralmente sei o quanto satisfeito estão/ o meu líder está com o que faço.					
Compreendo/ O meu líder compreende os problemas necessidades do meu trabalho.					
Os meus subordinados/O meu líder reconhece/reconhem o meu potencial.					
Os meus subordinados usaram/ O meu líder usará o seu poder para me ajudar a resolver problemas no meu trabalho.					
Tenho confiança suficiente nos meus subordinados/no meu líder para defender e justificar as minhas decisões se eu não estiver presente para o fazer.					
Tenho uma relação de trabalho Extremamente eficaz com os meus Subordinados/ o meu líder.					

Anexo 3 – Escala de liderança destrutiva, adaptado de Hyson (2016)

Alguma vez, nos últimos seis meses,...

	Nunca	Às vezes	Com bastante frequência	Muito frequentemente/Quase sempre
Sentiu-se humilhado pelo seu superior hierárquico, por não corresponder às expectativas?				

O seu superior hierárquico imitou-o ou fez caretas (por exemplo, revirou os olhos, fez uma careta, etc.) A si ou a outros colegas para demonstrar descontentamento com os vossos esforços no trabalho?				
O seu superior hierárquico espalhou informações incorretas de si ou dos seus colegas com o objetivo de prejudicar a vossa reputação na empresa?				
O seu superior hierárquico repreendeu-o por telefone, desligou a chamada no meio de uma conversa ou enviou-lhe um e-mail ofensivo por considerar que não desempenhou bem o seu trabalho?				
O seu superior hierárquico atribuiu o sucesso da empresa aos seus próprios esforços antes dos esforços dos funcionários?				
O seu superior hierárquico utilizou o seu cargo na empresa para obter ganhos financeiros ou materiais à custa da empresa?				
O seu superior hierárquico viu os seus colegas mais como rivais do que como parceiros?				
O seu superior hierárquico limitou a sua oportunidade de se expressar em reuniões, atribuindo-lhe pouco tempo para falar ou colocando-o no final?				

Anexo 4 – Escala de Suporte organizacional (KOSS-SF), adaptado de Chang et al. (2005).

Indique o seu grau de concordância com a afirmação seguinte:

A minha empresa tem uma boa estrutura de Suporte	Discordo totalmente	Discordo	Neutra	Concordo	Concordo totalmente
--	---------------------	----------	--------	----------	---------------------