



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Da Liderança Destrutiva à Intenção de Saída: A Ponte da Exaustão Emocional

Catarina Frazão Lopes Possidónio

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador(a):

Professora Doutora Maria João Perdigão Velez, Professora Auxiliar,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Maio, 2025



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Da Liderança Destrutiva à Intenção de Saída: A Ponte da Exaustão Emocional

Catarina Frazão Lopes Possidónio

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador(a):

Professora Doutora Maria João Perdigão Velez, Professora Auxiliar,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Maio, 2025

Para o meu filho Manuel.

Agradecimento

A realização desta dissertação representou uma etapa simultaneamente desafiante e enriquecedora no meu percurso acadêmico e pessoal. A sua concretização não teria sido possível sem o apoio e contributo de várias pessoas, a quem expresso a minha mais profunda gratidão.

Em primeiro lugar, à minha orientadora, Professora Doutora Maria João Perdigão Velez, pela orientação rigorosa, pela disponibilidade constante e pelo estímulo crítico que me incentivaram a superar-me em cada fase deste processo. A sua exigência académica, aliada à sensibilidade com que me guiou, foram determinantes para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Às minhas colegas de mestrado, Cláudia, Beatriz e Vera, pelas conversas e cafés virtuais que ajudaram a manter a motivação e a resiliência, sobretudo nos momentos em que conciliar o trabalho, a dissertação e as exigências do quotidiano pareciam quase impossível. Obrigada por me lembrarem que não estava sozinha neste desafio.

À minha família, o meu alicerce. Aos meus avós, pelo apoio constante e pelo exemplo de concretização académica que sempre me inspirou. Aos meus pais, pelo amor incondicional, pelos valores que me transmitiram e por nunca deixarem de duvidar da minha capacidade de chegar até aqui. Aos meus irmãos, Miguel, Inês, Margarida, Khensani e Zé, pelos momentos de descontração e alegria que me permitiram recarregar energias. Um agradecimento especial à minha irmã Margarida, pela escuta atenta, pelos conselhos e pelas conversas que me ajudaram a desbloquear ideias sempre que me senti estagnada.

Ao meu noivo, Lucas, pelo encorajamento diário, pela compreensão ao longo deste percurso, por ter assumido tantas tarefas do quotidiano para que eu pudesse dedicar tempo e energia a este trabalho e, claro, pela paciência com que ouviu tudo o que ia escrevendo.

E, sobretudo, ao meu filho Manuel, cuja chegada próxima me encheu de energia e me motivou profundamente a concluir esta etapa a tempo de o receber com toda a atenção, carinho e presença que merece. Esta dissertação é, também, para ti.

A todos, o meu sincero e sentido obrigado.

Resumo

A presente dissertação teve como objetivo explorar o papel da exaustão emocional (EE) na relação entre a liderança destrutiva (LD) e a intenção de saída (IS) dos colaboradores. Esta investigação surge da escassez de estudos que investiguem esta mediação, especialmente em contexto português. Com base nas teorias *Job Demands–Resources* (JD-R) e da Conservação de Recursos (TCR), foi proposto um modelo de mediação simples, em que a LD atua como variável preditora, a EE como mediadora e a IS como variável critério. A metodologia adotada foi quantitativa, com recurso a um questionário online, tendo-se obtido uma amostra final de 197 participantes empregados em Portugal. Para avaliar as variáveis em estudo, utilizaram-se a escala de LD, a subescala de EE do *Maslach Burnout Inventory*, e a *Turnover Intention Scale* (TIS-6). Os resultados confirmaram que a LD se associa positivamente à EE, e que esta, por sua vez, se relaciona positivamente com a IS. Não se verificou uma associação direta significativa entre LD e IS, tendo-se confirmado que a EE medeia totalmente esta relação. Estes resultados destacam a importância de reconhecer a liderança destrutiva e os seus efeitos, mesmo quando subtilmente percecionada pelos colaboradores, e de promover práticas organizacionais que previnam o desgaste emocional. A adoção de medidas neste sentido poderá contribuir para a retenção de talento, o bem-estar dos trabalhadores e a redução da intenção de saída, favorecendo a eficácia e sustentabilidade das organizações. São ainda discutidas implicações práticas e teóricas, bem como limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

Palavras-Chave: Liderança Destrutiva; Exaustão Emocional; Intenção de Saída; Mediação; Comportamento Organizacional;

Códigos de Classificação APA: 3600 Psicologia Organizacional e Recursos Humanos, 3660 Comportamento Organizacional

Abstract

This dissertation aimed to explore the role of emotional exhaustion (EE) in the relationship between destructive leadership (DL) and employees' turnover intention (TI). The study addresses the scarcity of research examining this mediation, particularly within the Portuguese context. Grounded in the Job Demands–Resources (JD-R) and Conservation of Resources (COR) theoretical frameworks, a simple mediation model was proposed, in which DL functions as the predictor variable, EE as the mediator, and TI as the outcome variable. A quantitative methodology was adopted, using an online questionnaire to collect data from a final sample of 197 employees working in Portugal. The constructs under study were assessed using a DL scale, the EE subscale of the Maslach Burnout Inventory, and the Turnover Intention Scale (TIS-6). Results confirmed that DL is positively associated with EE, which in turn is positively associated with TI. No significant direct association was found between DL and TI, indicating that EE fully mediates this relationship. These findings highlight the importance of acknowledging the effects of destructive leadership, even when subtly perceived by employees, and of promoting organizational practices that prevent emotional strain. Implementing such measures may support employee retention, enhance well-being, and reduce turnover intention, thereby contributing to organizational effectiveness and sustainability. Theoretical and practical implications are discussed, along with the study's limitations and directions for future research.

Keywords: Destructive Leadership; Emotional Exhaustion; Turnover Intention; Mediation; Organizational Behavior

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

Índice

Agradecimento	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Introdução	1
Capítulo 1. Revisão de Literatura	5
1.1. Liderança	5
1.2. Liderança Destrutiva	7
1.2.1. Liderança de Apoio Desleal	10
1.2.2. Liderança Descarrilada	11
1.2.3. Liderança Tirânica	12
1.2.4. Liderança Construtiva	13
1.3. Antecedentes e Consequências da LD	14
1.3.1. Antecedentes	14
1.3.1.1 Características do Líder	14
1.3.1.2 Características dos Subordinados	17
1.3.1.3 Fatores Contextuais	19
1.3.2 Consequências	21
1.4. Exaustão Emocional	22
1.5. Intenção de Saída	23
1.6. Relação entre Liderança Destrutiva, Exaustão Emocional e Intenção de Saída	25
1.6.1. Liderança Destrutiva e Exaustão Emocional	25
1.6.2. Exaustão Emocional e Intenção de Saída	26
1.6.3. Liderança Destrutiva e Intenção de Saída	27
1.6.4. Papel da Exaustão Emocional na Relação entre Liderança Destrutiva e Intenção de Saída	27
1.6.5. Modelo Conceptual Proposto	28
Capítulo 2. Método	29
2.1. Procedimento	29
2.2. Instrumentos	31
2.2.1. Escala de Liderança Destrutiva	31
2.2.2. Escala de Exaustão Emocional	31
	xi

2.2.3. Escala de Intenção de Saída	32
2.3. Amostra	32
Capítulo 3. Resultados	35
3.1. Consistência interna e variáveis compostas	35
3.2. Correlações entre as variáveis	35
3.3. Teste de Hipóteses	38
Capítulo 4. Discussão	41
4.1. Discussão dos Resultados	41
4.2. Implicações teóricas e práticas	43
4.3. Limitações e estudos futuros	48
Conclusão	53
Referências Bibliográficas	55
Anexos	65

Índice de Quadros e Figuras

Figura 1.1. Modelo de Liderança Destrutiva e Construtiva	10
Figura 1.2. Modelo de mediação proposto	28
Quadro 2.1. Caracterização da Amostra (N = 197)	33
Quadro 3.1. Consistência, Média e Desvio-Padrão das Variáveis Estudadas (N = 197)	35
Quadro 3.2. Correlação entre Variáveis (N = 197)	37
Quadro 3.3. Quadro Síntese do Modelo de Mediação (N = 197)	38
Figura 3.1. Modelo de mediação total	39
Figura A1. Grelha Gerencial	65
Quadro C1. Critérios de Seleção	67
Quadro C2. Escala de Liderança Destrutiva	67
Quadro C3. Escala de Exaustão Emocional	68
Quadro C4. Escala de Intenção de Saída	68
Quadro C5. Perguntas Sociodemográficas	69
Quadro C6. Teste de Normalidade	70

Introdução

A liderança é amplamente reconhecida como um fenómeno central para a compreensão do sucesso organizacional, tendo sido objeto de um interesse académico crescente nas últimas décadas (Dinh et al., 2014). Tradicionalmente abordada sob uma perspetiva positiva (Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013; Mackey et al., 2021; Schyns & Schilling, 2013), a investigação tem-se centrado em estilos e práticas de liderança que promovem *outcomes* desejáveis para a organização (p.e., aumento da performance) e para os colaboradores (p.e., satisfação), como a liderança transformacional ou a ética (Hoch et al., 2018). Contudo, se é importante saber o que fazer, é igualmente importante saber o que não fazer, motivo pelo qual se observa um interesse crescente pelo lado negro da liderança e pelas consequências negativas que certos estilos e comportamentos podem ter, tanto para os colaboradores como para a própria organização (Mackey et al., 2021; Schyns & Schilling, 2013).

Neste contexto, destaca-se um modelo que contribui para a definição integrada e abrangente do estudo do *dark side* da liderança: o Modelo de Liderança Destrutiva (LD), proposto por Einarsen e colegas (2007), que conceptualiza três subtipos principais (i.e., liderança tirânica, liderança descarrilada e liderança de apoio desleal), todos caracterizados por comportamentos sistemáticos que comprometem o bem-estar dos subordinados e/ou a sustentabilidade da organização. Um exemplo prático e nacional, o caso do Banco Espírito Santo, ilustra como práticas de liderança marcadas por abuso de poder e má gestão podem simultaneamente afetar negativamente os colaboradores e comprometer a viabilidade organizacional (Ferreira, 2016).

A investigação tem demonstrado que a LD está associada a consequências negativas, entre os quais se destacam a exaustão emocional (EE) (Dolce et al., 2020; McSporran, 2023) e a intenção de saída (IS) dos colaboradores (Molino et al., 2019, Pletzer et al., 2024; Schmid et al., 2018). No entanto, embora essas relações já tenham sido observadas, persistem lacunas importantes na compreensão dos mecanismos subjacentes a essas associações, evidenciadas pela escassez de estudos que investiguem de forma integrada os construtos referidos. De facto, diversos autores têm sublinhado a necessidade de explorar modelos explicativos mais robustos, nomeadamente através da análise de variáveis mediadoras, como forma de compreender os processos psicológicos subjacentes ao impacto da LD (Dolce et al., 2020; McSporran, 2023).

De acordo com a teoria, a EE, que representa um estado de desgaste físico e psicológico decorrente da exposição prolongada do indivíduo a stress intenso (Maslach et al., 2001), pode ser considerada como um fator explicativo da relação entre LD e IS. De acordo com o modelo

Job Demands-Resources (JD-R), quando as exigências de um trabalho são elevadas, quer cognitivamente quer emocionalmente, e os recursos disponíveis são insuficientes (p.e., materiais, emocionais), o colaborador tende a desgastar-se de forma mais acelerada, que, ao longo do tempo, pode resultar em EE (Bakker & Demerouti, 2018). Nesse sentido, Pletzer e colegas (2024) demonstram que a LD não só intensifica as exigências emocionais, como também diminui os recursos necessários à execução do trabalho (p.e., suporte organizacional). Por sua vez, de acordo com a Teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll, 1989), perante o desequilíbrio entre exigências e recursos, bem como perante a impossibilidade de reposição dos recursos pessoais, os indivíduos tendem a adotar estratégias de autoproteção. No caso concreto de colaboradores emocionalmente exaustos pela exposição à LD, essa proteção pode manifestar-se num desejo acrescido de abandonar a organização, ou seja, através da IS (Asfahani, 2022). Deste modo, a EE parece constituir um mecanismo psicológico central na explicação do impacto da LD sobre a IS.

Apesar da relevância deste modelo, a investigação empírica sobre o papel mediador da EE na relação entre LD e IS é ainda escassa, particularmente no contexto português. Adicionalmente, a maioria dos estudos sobre liderança negativa continua a centrar-se em estilos mais restritos, como a supervisão abusiva ou a liderança tóxica, negligenciando abordagens mais abrangentes como a proposta por Einarsen e colegas (2007). Acresce ainda que, para além da EE ter consequências prejudiciais para o colaborador (p.e., doenças cardiovasculares, depressão) (Salvagioni et al., 2017), a IS acarreta custos significativos para a organização, nomeadamente os relacionados com o recrutamento e a formação de novos colaboradores, bem como com a perda de conhecimento operacional e de capital humano estratégico (Hom et al., 2017). Tendo em conta a escassez de estudos empíricos sobre o papel mediador da EE na relação entre LD e IS, bem como as consequências adversas associadas a estes fenómenos, esta dissertação procura dar resposta a esta lacuna científica, testando um modelo de mediação simples no qual a LD atua como preditora, a EE como mediadora e a IS como critério. Assim, a presente dissertação tem como objetivo principal compreender o papel da EE na relação entre LD e IS, através dos dois modelos teóricos consolidados (i.e., JD-R e TCR). Neste contexto, procura-se responder à seguinte questão de investigação: qual o papel da exaustão emocional na relação entre liderança destrutiva e intenção de saída? De forma a atingir esse objetivo, são definidos quatro objetivos específicos: a) verificar se a LD se associa positivamente com a EE; b) verificar se a EE se associa positivamente com a IS; c) verificar se a LD se associa positivamente com a IS; d) testar se a EE medeia a relação entre LD e IS.

Assim, a presente dissertação organiza-se em cinco capítulos. No primeiro, realiza-se a revisão da literatura, onde são aprofundados os conceitos de LD, EE e IS, bem como as explicações das suas relações. O segundo capítulo descreve a metodologia utilizada, incluindo o delineamento do estudo, os instrumentos de recolha de dados e a caracterização da amostra. O terceiro capítulo apresenta os resultados obtidos. O quarto discute esses resultados à luz da literatura, as implicações teóricas e práticas, as limitações do estudo e sugestões para investigação futura. E, finalmente, o quinto capítulo refere-se à conclusão deste trabalho.

Em suma, ao clarificar o papel que a EE desempenha na relação entre LD e IS, esta dissertação pretende contribuir para o avanço do conhecimento científico na área da liderança organizacional e fornecer pistas relevantes para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis.

Revisão de Literatura

1.1. Liderança

A liderança tem sido alvo de estudo desde os tempos de Platão, acumulando mais de 650 definições até ao final do século XX (Silva, 2016). Contudo, a existência de várias conceptualizações de liderança não é surpreendente, considerando tratar-se de um conceito complexo e abrangente, cuja definição mais adequada depende do prisma pelo qual o fenómeno será estudado, isto é, de acordo com o tipo de problema ou situação em foco (Bass, 2009). Por exemplo, se o objetivo do estudo for compreender o que motivou indivíduos a serem influenciados por um determinado líder, procurar defini-lo em termos de características de personalidade associadas à liderança (Teoria dos Traços) ou em termos dos comportamentos observados seria adequado. Contudo, se o foco do estudo for comparar os efeitos de vários líderes nos seus subordinados respetivos, então seria mais adequado abordar a questão com base em teorias situacionais, que definem a liderança como um processo dinâmico, cuja eficácia depende da sua adequação ao contexto (Ferreira & Martinez, 2015). Numa perspetiva integradora, Bass (2009) refere uma definição geral de liderança elaborada por 84 cientistas sociais de 56 países diferentes e que concordaram que de modo geral a liderança constitui a capacidade de um indivíduo influenciar e motivar outros membros da organização a contribuir para a sua eficácia e sucesso.

É de notar que a definição acima é abrangente tanto no tipo de processos que um líder possa vir a utilizar para influenciar os seus subordinados (p.e., coerção vs. inspiração) como no tipo de objetivos que este queira atingir. Assim, de acordo com a definição de Bass (2009), tanto Martin Luther King Jr. como Hitler podem ser considerados líderes, pois ambos foram aceites por indivíduos para atingir objetivos específicos. Todavia, representam dois polos opostos da liderança não só pelo tipo de processos a que recorreram como também pelos objetivos que perseguiram. Enquanto a liderança de Hitler foi marcada por um controlo autoritário, manipulação e incitação à violência e à discriminação que culminou na morte de milhões de pessoas judias (Kershaw, 2007), mas também de pessoas que se opunham ao regime, homossexuais, de etnia cigana e com algum tipo de doença congénita ou deficiência (Zimmermann, 2007) exemplificando o 'lado negro' da liderança. A de Martin Luther King Jr. caracteriza-se por um estilo de liderança transformacional enraizado na resistência não violenta, um compromisso com a justiça social e igualdade para acabar com a segregação de pessoas

afro-americanas (McGuire & Hutchings, 2007). Desta forma, estes dois exemplos ilustram como a liderança pode manifestar-se de formas profundamente contrastantes, servindo propósitos construtivos ou destrutivos. Esta dualidade evidencia a necessidade de compreender a liderança não apenas pelo seu impacto, mas também pelos seus fundamentos e contextos.

No entanto, observa-se uma maior ênfase no estudo da liderança pelo prisma positivo, com o foco, por exemplo, na melhoria da sua eficácia (Mackey et al., 2021; Schyns & Schilling, 2013). A procura da liderança mais rentável para uma organização e para os seus *stakeholders* (p.e., colaboradores) revela-se através da multiplicidade de teorias que foram emergindo desde o século passado. De maneira geral, podemos organizá-las em dois tipos de abordagens: a clássica e a situacional.

No caso da abordagem clássica, destacam-se dois conjuntos de teorias: a dos traços e as comportamentais. De acordo com a teoria dos traços, as pessoas mais aptas a liderar possuem características de personalidade específicas que as distinguem dos não líderes, como por exemplo o carisma ou a capacidade de comunicação. Já no caso das teorias comportamentais, os líderes diferem de acordo com duas dimensões: consideração e estrutura (Ferreira & Martinez, 2015).

Um exemplo de teoria comportamental é a Grelha Gerencial, desenvolvida por Blake e Mouton em 1964 (Figura A1), que identifica cinco estilos de liderança com base em duas dimensões ortogonais: o grau de preocupação com a tarefa (eixo horizontal) e o grau de preocupação com as relações interpessoais (eixo vertical). Estas dimensões variam de 1 (baixa orientação) a 9 (alta orientação) (Cunha et al., 2016). Especificamente, os líderes podem ser classificados em cinco estilos de liderança:

- a) Estilo 1.1: engloba líderes com pouca preocupação tanto com a tarefa quanto com a motivação dos seus subordinados;
- b) Estilo 1.9: caracteriza líderes que priorizam fortemente as relações interpessoais, promovendo um bom ambiente de trabalho, mas colocando a execução das tarefas em segundo plano;
- c) Estilo 5.5: representa uma liderança equilibrada, que valoriza tanto a eficiência na execução das tarefas quanto a manutenção de um clima de trabalho agradável;
- d) Estilo 9.1: aplica-se a líderes altamente focados na obtenção de resultados, mesmo que isso implique uma interação menos positiva com os colaboradores;

- e) Estilo 9.9: considerado ideal por Blake e Mouton, descreve líderes que combinam uma elevada preocupação com a tarefa e com os colaboradores, tornando-se, por isso, um estilo de liderança difícil de concretizar na prática.

As teorias que compõem a abordagem clássica parecem definir a liderança como um processo estático, isto é, como se o líder permanecesse o mesmo, independentemente do contexto e dos subordinados, e como se não se adaptasse às mudanças inerentes ao ciclo de vida dos negócios e/ou organizações. Para colmatar esta lacuna no estudo da liderança surge a abordagem situacional, segundo a qual os líderes são eficazes na situação adequada, ou seja, aquilo que constitui um estilo de liderança eficaz numa situação pode ser ineficaz noutra. Um exemplo desta abordagem é o modelo contingencial de Fiedler (1964) segundo o qual a qualidade da liderança é avaliada de acordo com: a) o grau com que o líder valoriza o relacionamento (LPC elevado) ou a execução das tarefas (LPC baixo), b) o nível de estruturação das tarefas (baixo vs. elevado), e c) a posição de poder do líder. Esta última dimensão refere-se ao grau com que o líder tem a possibilidade de recompensar ou punir os seus subordinados. Mais especificamente, líderes que valorizam o sucesso da execução da tarefa são mais eficazes em situações de elevado ou baixo controlo e líderes motivados para o relacionamento apresentam melhores resultados em situações de controlo moderado (Ferreira & Martinez, 2015).

Tanto as teorias supramencionadas como outras igualmente relevantes, por exemplo a liderança transformacional ou a ética, constituem avanços importantes do estudo da liderança (Shyns & Schilling, 2013) porque identificam as melhores características e comportamentos, bem como os líderes que são mais adequados a determinadas situações e/ou colaboradores. Ora, embora seja sem dúvida importante estudar a liderança de forma a melhorá-la para que as organizações não só funcionem de forma mais eficaz, mas também preservem o bem-estar dos colaboradores, é igualmente importante compreender quais os tipos de líderes que exercem uma influência negativa sobre os subordinados e/ou a organização.

1.2. Liderança Destrutiva

O estudo da liderança destrutiva (LD) é relativamente recente e caracteriza-se pela falta de consenso na nomenclatura, definição e conceptualização teórica. Por este motivo, procurou-se utilizar uma definição que fosse não só abrangente e completa, como também previamente utilizada em estudos empíricos anteriores (Krasikova et al., 2013).

Posto isto, o presente estudo baseia-se no modelo proposto por Einarsen e colegas (2007) cuja definição de LD conjuga os diversos aspetos de outros conceitos, sendo, por isso, uma definição mais completa e abrangente do fenómeno. Alguns exemplos desses conceitos são:

- a) Supervisão Abusiva que se define como “percepções dos subordinados sobre a medida em que os supervisores se envolvem na exibição sustentada de comportamentos verbais e não-verbais hostis, excluindo o contacto físico” (Tepper, 2000, p. 178).
- b) Liderança Despótica caracterizada por ser "auto-engrandecedora e exploradora dos outros" porque "se baseia no domínio pessoal e no comportamento autoritário que serve os interesses próprios do líder" (De Hoogh & Den Hartog, 2008, p. 298).
- c) *Petty Tyranny* que descreve os líderes que usam “o seu poder e autoridade de forma opressiva, caprichosa e talvez vingativa. Sugere, em suma, alguém que domina o seu poder sobre os outros” (Ashforth, 1997, p.126).
- d) Liderança Tirânica segundo a qual os líderes “podem comportar-se de acordo com os objetivos, tarefas, missões e estratégias da organização, mas normalmente obtêm resultados não através dos subordinados, mas à custa deles” (Einarsen et al., 2007, p. 212).

De acordo com o modelo proposto por Einarsen e colegas (2007), a LD é definida como “o comportamento sistemático e repetido de um líder, supervisor ou diretor que viola o interesse legítimo da organização comprometendo e/ou sabotando os objetivos, tarefas, recursos e eficácia da organização e/ou a motivação, o bem-estar ou a satisfação profissional dos subordinados” (p. 208). Mais especificamente, é de notar que a definição apresentada tem um conjunto de requisitos que permitem distinguir a LD de fenómenos semelhantes, como por exemplo do comportamento destrutivo na medida em que a LD diz respeito a comportamentos utilizados na influência dos subordinados (p.e., humilhação, manipulação) e os comportamentos destrutivos não estão relacionados com a influência dos colaboradores (p.e., tomar substâncias ilícitas durante o trabalho) (Schyns & Schilling, 2013).

O primeiro pressuposto que esta definição coloca é que os comportamentos por parte do líder têm de ser “repetidos e sistemáticos”, o que permite excluir eventuais erros ou reações emotivas pontuais (p.e., gritar com um colaborador numa ocasião em que não conseguiu controlar o seu temperamento). Esta inclusão da necessidade da repetição dos comportamentos nocivos para que a liderança seja considerada destrutiva vai ao encontro da definição supramencionada de supervisão abusiva (Tepper, 2000) que considera que os comportamentos associados têm de ser “sustentados”. Todavia é um elemento que não é mencionado no caso da

liderança despótica e na *petty tyranny*, o que torna esses conceitos confundíveis com ocasiões pontuais de maior volatilidade emocional e/ou comportamental por parte do líder.

O segundo pressuposto desta definição é a de que, relativamente ao impacto na organização, apenas os comportamentos que violem os seus “legítimos interesses”, isto é, legais e justificáveis, são considerados como LD. Mais especificamente, os membros da organização devem se comportar dentro da norma legal e moral do contexto em que se encontram, o que significa que os comportamentos que estão enquadrados nessa definição de “legítimo interesse” são variáveis de acordo com a cultura e a época (Sackett & DeVore, 2001). Por exemplo, um colaborador que fumasse no interior do seu local de trabalho (p.e., escritório) em dezembro de 2007, não estava a infringir a lei logo não punha em causa o legítimo interesse da organização. Contudo, se o colaborador mantivesse o comportamento a partir de janeiro de 2008, então estaria a infringir o legítimo interesse da organização por estar a cometer uma ilegalidade, podendo a organização ser penalizada com coimas de acordo com a Lei nº37/2007 (Assembleia da República, 2007).

Em terceiro lugar, é de notar que os autores incluem na definição os comportamentos que sejam nocivos para a organização (p.e., furto) mas também os que sejam prejudiciais para os subordinados. Com esta especificação, os autores defendem que um líder destrutivo pode sê-lo em ambas as dimensões (organização e subordinados) ou apenas numa. No caso dos subordinados, verifica-se LD quando, por exemplo, o líder atinge os resultados exigidos pela organização a nível de desempenho, mas através de estratégias de influência que sejam nocivas para os subordinados (p.e., manipulação). Inversamente, podem ser líderes muito atenciosos para com os seus subordinados, mas à custa da organização, por exemplo dando-lhes benefícios não contemplados pelas diretivas, o que pode resultar num gasto injustificado de capital, indo por isso contra o legítimo interesse da organização. Resumindo, de acordo com o modelo apresentado por Einarsen e colegas (2007) a liderança varia num espectro entre destrutiva e construtiva e pode ter como foco os subordinados e/ou a organização. Isto é, um líder pode ser construtivo com a organização, na medida em que a sua influência nos subordinados contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, ou destrutivo na medida em que prejudica a concretização dos mesmos. Da mesma forma, um líder pode agir de forma construtiva ou destrutiva com os seus subordinados, consoante as suas ações tenham em consideração o bem-estar físico e emocional dos colaboradores (construtivo) ou aja em detrimento disso (destrutivo). Assim, a definição de LD vai, por exemplo, para além da de supervisão abusiva e de *petty tyranny* que apenas consideram como alvo desses líderes os seus subordinados.

Por último, na definição de Einarsen e colegas (2007) não é referida a questão da intencionalidade, que é um dos pressupostos em algumas definições (p.e., liderança despótica), já que para estes autores, a intenção do líder ser destrutivo não é relevante. Ou seja, um líder pode ser destrutivo por insensibilidade ou ignorância, não tendo assim percepção de estar a sê-lo. Todavia, é considerado um líder destrutivo porque, tendo em conta que a qualidade da liderança é avaliada pelos seus resultados e não pelo seu comportamento, a sua intenção é irrelevante desde que ponha em risco a organização e/ou os seus subordinados.

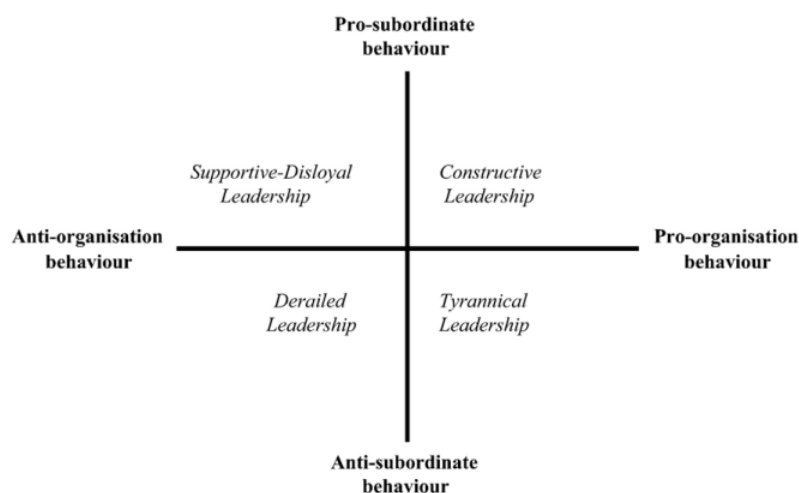


Figura 1.1. Modelo de Liderança Destrutiva e Construtiva

Nota. Retirado de Einarsen e colegas, 2007.

Concluindo, de acordo com o modelo de Einarsen e colegas (2007) e como apresentado na Figura 1.1, os líderes podem ser organizados em quatro categorias principais: Liderança de Apoio Desleal, Liderança Descarrilada, Liderança Tirânica e, por fim, Liderança Construtiva. De forma geral, os quatro tipos de liderança variam no grau em que os comportamentos do líder são a favor ou contra os subordinados e/ou a organização.

1.2.1. Liderança de Apoio Desleal

A Liderança de Apoio Desleal é constituída por comportamentos pró-subordinados, tal como oferecer mais benefícios do que o permitido, mas anti-organizacionais, como por exemplo, um aumento injustificado no gasto financeiro ou uma atitude demasiado permissiva quanto aos horários de trabalho. Ou seja, o líder mostra um elevado grau de preocupação e de apoio para com os seus colaboradores, mas através de uma má gestão de recursos financeiros e/ou humanos, o que pode pôr em causa a sobrevivência da organização (Einarsen et al., 2007).

Contudo, é importante ressaltar que os indivíduos que se enquadram neste tipo de liderança, não pretendem necessariamente prejudicar a organização, mas podem não aderir à sua visão estratégica ou não compreender os seus objetivos, o que pode pôr em causa a execução adequada das tarefas (Calheiros, 2018). Nesse sentido, trata-se de LD na medida em que o líder não está a agir de acordo com o interesse legítimo da organização, já que não está a influenciar a sua equipa na persecução dos objetivos e metas previstos. Assim sendo, mesmo que os subordinados apreciem o seu líder, este é considerado destrutivo porque está a prejudicar a organização (Einarsen et al., 2007).

Um exemplo de Liderança de Apoio Desleal é ilustrado no estudo de caso de Ditton, realizado nos anos 70, que revela que, em algumas padarias inglesas, as chefias não só tinham conhecimento dos furtos cometidos pelos funcionários, como também os toleravam. Além disso, permitiam a produção de pães extra para compensar os roubos e garantir que não houvesse falta de produto para os clientes (Einarsen et al., 2007). Em suma, embora os colaboradores fossem ajudados pela chefia, este comportamento dos líderes levava a um maior custo de produção, o que limitava a margem de lucros.

1.2.2. Liderança Descarrilada

Por outro lado, a expressão Liderança Descarrilada foi cunhada e popularizada pelos investigadores Morgan McCall e Michael Lombardo na década de 1980, especialmente através de um estudo desenvolvido em colaboração com o *Center for Creative Leadership*. O objetivo era compreender por que razão líderes inicialmente bem-sucedidos acabavam por perder a credibilidade. De acordo com os autores, existem 10 principais causas para os líderes fracassarem, que se organizam, de forma geral, em: a) problemas de relacionamento e de comportamento (i.e., insensibilidade aos outros; frieza, distanciamento e arrogância; traição da confiança dos subordinados); b) falhas de gestão e liderança da equipa (i.e., não delegar, não formar equipa e incapacidade de gerir eficazmente a equipa); c) problemas de visão estratégica (i.e., falta de pensamento estratégico e ambição desmedida); d) problemas de desempenho e compatibilidade com a organização (i.e., performance do negócio, incapacidade de se adaptar ao estilo de liderança de um superior e dependência excessiva de um superior ou mentor) (McCall & Lombardo, 1983).

Adicionalmente, no caso da visão estratégica para o negócio, Conger (1990) diz que os líderes podem falhar pela sua visão de negócio não estar adaptada às necessidades reais dos consumidores, como o caso de Lee Iacocca, líder da Chrysler que acreditava que era mais importante para os clientes a estética do carro do que a sua engenharia. Ou ainda uma visão

estratégica egocêntrica, focada nos interesses pessoais do líder e não nas necessidades da organização. É o caso de Edwin Land, que fez um investimento financeiro e temporal avultado no desenvolvimento de uma câmara Polaroid a cores, lançada a um preço demasiado elevado, não tendo sido bem aceite pelo público. Como resultado, não houve retorno financeiro para a organização.

Baseando-se nas contribuições de McCall e Lombardo, bem como as de Conger, o artigo de Einarsen e colegas (2007) propõe uma definição mais abrangente de liderança descarrilada. Segundo estes autores, este tipo de liderança engloba tanto ações prejudiciais para os subordinados (p.e., demonstrações de insensibilidade e arrogância) quanto comportamentos que vão contra os interesses legítimos da organização (p.e., incapacidade de desenvolver uma visão estratégica eficaz ou falhas na formação e gestão de equipas).

1.2.3. Liderança Tirânica

Em contraste com a liderança de apoio desleal, a liderança tirânica caracteriza-se por um comportamento hostil para com os subordinados, mas favorável à organização. Os líderes tirânicos alcançam resultados benéficos para a empresa à custa do bem-estar dos seus colaboradores, reduzindo a sua motivação, satisfação e qualidade de vida no trabalho (Einarsen et al., 2007). Esta definição assemelha-se ao estilo 9.1 descrito por Blake e Mouton (1985), que retrata líderes extremamente focados na execução de tarefas e pouco interessados na relação com os subordinados. Contudo, a definição de Einarsen e colegas (2007) acrescenta uma nova dimensão de análise: em vez de simplesmente demonstrarem pouco investimento no relacionamento com os colaboradores, evitando-os, os líderes tirânicos exibem comportamentos agressivos para com eles, incluindo humilhação, desvalorização e manipulação, por acreditarem que tais ações aumentam o esforço laboral.

É importante salientar o paradoxo da gestão tirânica, que refere que o alinhamento dos líderes tirânicos com os objetivos organizacionais pode gerar resultados extraordinários para as empresas a curto prazo, apesar dos seus impactos negativos nos colaboradores (Ma et al., 2004). Neste sentido, Einarsen e colegas (2007) acrescentam que, devido aos resultados alcançados pelos líderes tirânicos, surgem perspetivas oximóricas sobre os mesmos entre a perceção das chefias e as dos subordinados. Enquanto as chefias dos líderes tirânicos tendem a valorizar os resultados alcançados, os subordinados, que experienciam diretamente o ambiente de trabalho hostil, não partilham dessa visão, sentindo-se desmotivados e desvalorizados.

Adicionalmente, para manterem a sua dominância sobre os subordinados, estes líderes recorrem a justificações complexas e utilizam uma miríade de técnicas destinadas a promover

a disciplina, limitar a dissidência e eliminar potenciais ameaças à sua autoridade. Constituem exemplos, a criação de grupos de colaboradores com uma relação privilegiada (*insiders*) e outros com os quais mantêm uma relação distante (*outsiders*), a fomentação da desconfiança entre membros da equipa e a culpabilização de elementos específicos da organização, punindo-os para dissuadir outros subordinados de terem comportamentos, atitudes ou opiniões divergentes (Ma et al., 2004).

Por fim, embora os líderes tirânicos sejam muitas vezes valorizados pelas chefias executivas (Einarsen et al., 2007), a sua abordagem compromete a sustentabilidade organizacional a longo prazo. O aumento da rotatividade dos colaboradores, a dificuldade em reter talento e os custos associados à perda de conhecimento organizacional afetam a produtividade e resultam num maior gasto financeiro para a empresa (Hyson, 2016).

1.2.4. Liderança Construtiva

Por fim, o modelo de LD engloba a liderança construtiva, segundo o qual os líderes podem ter comportamentos pró-subordinados e pró-organização. Isto é, influenciam a sua equipa de forma a garantir o bem-estar dos colaboradores e promovendo os interesses legítimos da organização. Esses líderes apoiam os objetivos e estratégias organizacionais, otimizando recursos, enquanto promovem a motivação, o bem-estar e a satisfação no trabalho dos seus colaboradores, por exemplo, ao envolver os subordinados nos processos de tomada de decisão (Einarsen et al., 2007).

Desta forma, o quarto quadrante proposto no modelo de LD opõe-se claramente ao de liderança descarrilada, no qual nem os interesses legítimos da organização nem o bem-estar dos colaboradores são tidos em conta. Adicionalmente, contrasta com a definição de liderança de apoio desleal na medida em que existe uma preocupação do líder em manter a sustentabilidade da organização, o que permite que o bem-estar dos colaboradores seja assegurado a longo prazo, evitando, por exemplo, situações de falência e subsequente perda de postos de trabalho. Por fim, contrapõe-se à liderança tirânica porque para além do foco em atingir o sucesso da organização, valoriza o bem-estar de quem contribui para os objetivos organizacionais, o que permite uma sustentabilidade a longo prazo e não apenas temporária.

1.3. Antecedentes e Consequências da LD

1.3.1. Antecedentes

Para compreender a LD no contexto organizacional é essencial entender os fatores que permitem o seu surgimento. De acordo com a literatura, a LD não ocorre isoladamente, isto é, está associada a fatores pessoais dos líderes e dos seus subordinados, mas também do contexto organizacional (Padilla et al., 2007; Krasikova et al., 2013). Mais especificamente, de acordo com o Triângulo Tóxico, descrito por Padilla e colegas (2007), a LD depende da interação entre líderes propensos a comportamentos destrutivos (p.e., narcisismo, gosto pelo poder), seguidores suscetíveis (p.e., imaturos, ambiciosos) e um contexto organizacional propício (p.e., instabilidade).

1.3.1.1 Características do Líder

No que respeita às características individuais dos líderes destrutivos, Padilla e colegas (2007) identificam cinco dimensões centrais: carisma, necessidade personalizada de poder, narcisismo, eventos de vida negativos e ideologia do ódio. Estas características, embora diversas, podem ser compreendidas de forma mais integrada à luz dos três perfis de personalidade que compõem a denominada *Dark Triad*: o narcisista, o maquiavélico e o psicopático (Paulhus & Williams, 2002). Embora um líder possa apresentar traços de mais do que um destes perfis, serão individualmente descritos, com vista a uma maior clareza conceptual.

Os indivíduos com traços narcisistas são autocentrados, valorizam a percepção da sua própria importância e procuram ocupar posições de poder, bem como ser admirados (Sedikides & Campbell, 2017). Tal manifesta-se, frequentemente, através do carisma utilizado como instrumento de autopromoção. O líder narcisista comunica a sua visão de forma persuasiva, não com o objetivo de mobilizar o esforço coletivo, mas sim para reforçar a sua imagem de grandeza. Padilla e colegas (2007) identificam precisamente esta forma de atuação carismática como característica da LD, quando orientada para fins egocêntricos.

A mesma tendência para a valorização pessoal excessiva leva estes líderes a demonstrar baixos níveis de empatia, vergonha ou culpa, recorrendo à manipulação e ao domínio dos outros para alcançarem os seus objetivos (Sedikides & Campbell, 2017). De acordo com Padilla e colegas (2007), o narcisismo é uma das principais características individuais associadas à LD, muitas vezes acompanhada por uma necessidade personalizada de poder, exercida de forma

punitiva e impulsiva. Essa utilização do poder tende a concretizar-se em comportamentos abusivos, como coerção, intimidação e supressão de opiniões divergentes.

A combinação entre narcisismo, carisma e necessidade personalizada de poder pode resultar numa visão grandiosa e irrealista do papel do líder, desfasada da realidade organizacional (Sedikides & Campbell, 2017). O que pode culminar na ignorância, por parte de líderes de perfil narcisista, de sinais externos ou de críticas construtivas, insistindo em decisões arriscadas ou mal fundamentadas (Padilla et al., 2007).

Desta forma, os comportamentos associados ao perfil narcisista, quando persistentes, podem comprometer simultaneamente o bem-estar dos subordinados e o funcionamento da organização. Assim, embora a intenção do líder narcisista possa não ser hostil no início, o padrão comportamental aproxima-se da liderança descarrilada, caracterizada pela deterioração conjunta das relações interpessoais e da eficácia organizacional (Einarsen et al., 2007).

Por outro lado, indivíduos que se enquadram no perfil maquiavélico utilizam a manipulação e a duplicidade nas relações interpessoais como meios para atingir os seus objetivos pessoais (Christie & Geis, 1970). Esta orientação estratégica manifesta-se, por exemplo, na forma como o líder com este perfil recorre ao carisma para manipular as perceções dos seus subordinados, construindo uma rede de suporte que o favoreça e lhe permita alcançar os seus fins. Neste sentido, o carisma assume-se como uma ferramenta instrumental, e não como expressão de idealismo, o que está em consonância com a análise de Padilla e colegas (2007), que identificam este tipo de utilização do carisma como uma das dimensões da LD.

Adicionalmente, segundo Schyns e colegas (2022), os líderes maquiavélicos tendem a desconsiderar a moralidade das suas ações e a centrar-se nos seus próprios interesses. Esta característica é visível na forma como estes líderes recorrem ao poder de forma instrumentalizada, utilizando táticas de controlo explícitas (p.e., coerção) ou subtis (p.e., apelo ao medo) para mobilizar os outros na persecução dos seus objetivos pessoais. Ao contrário do líder narcisista, cujo foco está na admiração e no reconhecimento, o maquiavélico procura essencialmente a eficácia dos seus esquemas de controlo. Esta tendência relaciona-se com a necessidade personalizada de poder, outro dos fatores destacados por Padilla e colegas (2007), presente quando o poder é exercido de forma autorreferencial e punitiva.

Dada a sua orientação manipulativa, os líderes maquiavélicos podem ainda recorrer à divisão entre grupos internos e externos como tática de controlo. A clivagem social surge, nestes casos, como estratégia para reforçar a lealdade de alguns subordinados e enfraquecer a posição daqueles que representam uma ameaça ao poder do líder (Padilla et al., 2007). Esta

instrumentalização da pertença e da exclusão insere-se na lógica estratégica do maquiavelismo, que, segundo Schyns e colegas (2022), privilegia a manipulação orientada para objetivos.

Importa ainda referir que, entre os perfis que compõem a *Dark Triad*, o maquiavélico é aquele que mais se ajusta ao contexto em que se insere, podendo as características associadas manifestar-se de forma mais ou menos expressiva consoante o ambiente (Vernon et al., 2008). Esta flexibilidade pode tornar o indivíduo com características maquiavélicas especialmente sensível a experiências passadas. De acordo com Padilla e colegas (2007), existe uma correlação entre a LD e eventos de vida negativos, sendo frequente que indivíduos com passados traumáticos desenvolvam visões cínicas da realidade, nas quais o mundo é percebido como competitivo, perigoso e manipulável. Neste sentido, estas vivências podem legitimar, aos olhos de líderes de perfil maquiavélico, o recurso à manipulação e à indiferença moral como estratégias de autopreservação.

Concluindo, embora a atuação maquiavélica possa gerar resultados imediatos através do controlo e da manipulação, tende a deteriorar, a médio prazo, o clima organizacional e a confiança relacional (Padilla et al., 2007; Krasikova et al., 2013). Consoante a intensidade e persistência do comportamento, este perfil pode alinhar-se tanto com a liderança tirânica como com a descarrilada (Einarsen et al., 2007).

O último perfil da *Dark Triad*, o psicopático, caracteriza-se por impulsividade, tendência para comportamentos socialmente desviantes e baixos níveis de empatia, ansiedade e remorso (Schyns et al., 2022). São frequentemente descritos como indivíduos desinibidos, audaciosos e maldosos, demonstrando frieza emocional e insensibilidade interpessoal. De acordo com Patrick e colegas (2009), a psicopatia pode ser entendida a partir de três facetas principais: desinibição, audácia e malícia, que captam a impulsividade, o risco calculado e a ausência de empatia moral. Estas características fazem com que, em contextos organizacionais, indivíduos com traços psicopáticos utilizem o poder de forma punitiva, insensível e exploratória, não hesitando em manipular, prejudicar ou eliminar obstáculos humanos à sua ascensão.

Esta tendência para o exercício abusivo do poder aproxima-se da necessidade personalizada de poder descrita por Padilla e colegas (2007), quando o líder atua de forma impulsiva e agressiva, centrando-se na afirmação pessoal e desconsiderando o impacto das suas ações nos subordinados e na organização. A psicopatia manifesta-se aqui através do uso do poder como meio de dominação e de punição, frequentemente exercido de forma imprevisível e insensível.

Esta frieza comportamental pode ter origem em experiências adversas precoces. Como referido anteriormente, segundo Padilla e colegas (2007) indivíduos com percursos de vida negativos na infância (p.e., abusos) tendem a desenvolver visões distorcidas e cínicas da

realidade, nas quais o controle e a insensibilidade se tornam mecanismos de autoproteção. Estas vivências podem estar na origem da dissociação emocional bem como à dificuldade em estabelecer vínculos interpessoais autênticos.

Por fim, o perfil psicopático pode ainda estar ligado à ideologia do ódio, outra das dimensões propostas por Padilla e colegas (2007). Quando combinada com uma visão do mundo centrada em ameaças e inimigos, a ausência de empatia moral pode legitimar comportamentos de repressão, intimidação e destruição dos outros. Este tipo de liderança tende a justificar a violência como meio de alcançar os seus objetivos, reforçando uma cultura organizacional baseada no medo e na exclusão. Casos como o da liderança da Enron, nomeadamente figuras como Jeffrey Skilling, demonstram como líderes com traços psicopáticos podem fomentar ambientes de trabalho marcados por hostilidade, intimidação simbólica e punição pública, incentivando comportamentos antiéticos e competitividade extrema entre subordinados.

Assim, a conjugação entre desinibição, frieza emocional e visão destrutiva do poder aproxima o perfil psicopático sobretudo da liderança tirânica, caracterizada pelo abuso ativo dos subordinados, mas também da liderança descarrilada, quando os impulsos do líder comprometem, de forma persistente, não só o bem-estar dos subordinados, como também o funcionamento organizacional (Einarsen et al., 2007).

Importa ainda notar que, embora estas características estejam fortemente associadas a dois dos subtipos mais estudados da liderança destrutiva, nomeadamente a liderança tirânica e a liderança descarrilada, a explicação proposta por Padilla e colegas (2007) não contempla diretamente as características típicas dos líderes de apoio desleal. Este subtipo requer uma análise complementar, na medida em que se caracteriza por uma atuação menos centrada na autopromoção, no controle ou na frieza emocional, e mais associada a comportamentos de evitamento e permissividade. De acordo com Einarsen e colegas (2007), líderes de apoio desleal demonstram uma preocupação excessiva com os subordinados, tendem a evitar o confronto e revelam dificuldade em agir perante comportamentos inadequados. Trata-se, por isso, de um perfil de liderança destrutiva que, embora não hostil na sua intenção, pode comprometer de forma significativa a eficácia e a sustentabilidade organizacional.

1.3.1.2 Características dos Subordinados

De acordo com o modelo do Triângulo Tóxico, para além das características do líder a LD também depende de seguidores suscetíveis. De um ponto de vista geral destacam-se dois tipos, os conformistas, que se submetem por medo, e os coniventes, que colaboram ativamente por

interesse próprio (Padilla et al., 2007). Assim, embora ambos sejam motivados por interesses pessoais, diferem nas suas preocupações distintas (Higgins, 1997).

De acordo com Padilla e colegas (2007) os subordinados de tipo conformista procuram minimizar e/ou evitar as consequências de não estarem do lado do líder destrutivo. Mais especificamente, segundo os autores, a vulnerabilidade de subordinados conformistas relaciona-se com a não satisfação das necessidades básicas, autoavaliações centrais negativas, e imaturidade psicológica.

Com base na pirâmide das necessidades de Maslow (1954) compreende-se que o indivíduo tem de ter as suas necessidades básicas satisfeitas (i.e., fisiológicas, segurança) antes de poderem aspirar à satisfação de outras necessidades mais secundárias (i.e., sociais, estima e autorrealização). Tendo isto em vista, indivíduos que estejam em situações de pobreza, que os coloquem em risco de subalimentação ou desidratação, por exemplo, e de falta de segurança financeira, de emprego, entre outros, são mais facilmente levados a conformarem-se à LD por precisarem de preservar um mínimo de recursos para sobreviverem. Da mesma forma, indivíduos que se sintam isolados e solitários são mais facilmente persuadidos por líderes que lhe proporcionem uma oportunidade de se sentirem parte de um grupo (Padilla et al., 2007).

Por outro lado, tal como descrito no modelo do Triângulo Tóxico, indivíduos com perceções negativas de si, isto é, com uma baixa autoestima (i.e., valor que se atribuem como seres humanos), baixa autoeficácia (i.e., grau em que se avaliam capazes de ter um bom desempenho) e locus de controlo externo (i.e., crença de que o que lhes acontece depende de fatores externos) são mais propensos ao controlo de líderes destrutivos. Tal justifica-se pela atração por líderes carismáticos e por serem mais facilmente manipuláveis por líderes que pareçam poderosos (Padilla et al., 2007).

Por fim, a imaturidade psicológica, definida como a falta de uma identidade pessoal integrada e socialmente valorizada (Erikson, 1959, como citado por Padilla et al., 2007), torna os indivíduos mais suscetíveis a conformar-se às práticas de LD porque internalizam facilmente os valores dos seus líderes, especialmente dos carismáticos, mesmo que esses valores sejam imorais e perigosos. Adicionalmente, quanto mais psicologicamente imaturos forem, maior a probabilidade de passarem de conformistas a coniventes (Padilla et al., 2007).

Já os subordinados coniventes participam ativamente na agenda do líder destrutivo, motivados pelo desejo de obter ganhos pessoais através da proximidade com esse líder. Neste caso, a suscetibilidade resulta da ambição, do egoísmo e da partilha da visão e dos objetivos do líder (Padilla et al., 2007).

De acordo com os autores, indivíduos com fortes motivações de status ou ascensão hierárquica são mais propensos a colaborar com líderes destrutivos, percebendo que, ao agradarem à liderança, podem alcançar os seus objetivos pessoais. O colapso da Enron ilustra bem este fenómeno: quando surgiram oportunidades de lucro, subordinados ambiciosos alinharam-se com práticas destrutivas, sendo facilmente recrutados por perceberem oportunidades de prosperar mesmo que fosse à custa dos *stakeholders* (p.e., outros colaboradores, clientes) (McLean & Elkind, 2005, como citado por Padilla e colegas, 2007). Acresce que, de acordo com o modelo do Triângulo Tóxico, propensões gananciosas e valores pouco socializados, como a avareza ou o individualismo extremo, tornam certos indivíduos mais inclinados a reforçar comportamentos disfuncionais.

Para além disso, quando os subordinados não só partilham a visão do líder como também se identificam com os seus valores e ideologia, tendem a desenvolver um compromisso mais profundo. Essa identificação favorece comportamentos destrutivos orientados para a concretização da agenda do líder, mesmo que estes sejam eticamente reprováveis ou prejudiciais à organização (Padilla et al., 2007).

Por fim, como referem Krasikova e colegas (2013), alguns subordinados coniventes revelam traços de personalidade associados à *Dark Triad* que os tornam mais propensos a colaborar ativamente com líderes destrutivos. Nestes casos, a colaboração não decorre apenas de alinhamento ideológico ou ambição, mas de uma predisposição para instrumentalizar relações de poder em benefício próprio, mesmo que isso implique prejudicar terceiros ou a organização. Estes indivíduos tendem a agir de forma calculista, visando o seu progresso pessoal, e são menos suscetíveis a constrangimentos morais ou éticos.

Em suma, tanto os subordinados conformistas como os coniventes contribuem para o fortalecimento da LD, ainda que por motivações distintas. A sua vulnerabilidade ou alinhamento voluntário com o líder evidencia a importância dos seguidores enquanto elemento crítico no desenvolvimento de contextos organizacionais destrutivos.

1.3.1.3 Fatores Contextuais

O terceiro vértice proposto pelo Triângulo Tóxico diz respeito aos fatores contextuais que tornam a organização permeável à LD, nomeadamente, a instabilidade, a perceção de ameaça (p.e., *goal blockage*) e a ausência de mecanismos de controlo.

Quando a organização enfrenta momentos de instabilidade, como a iminência de falência ou a dificuldade em alcançar os objetivos estratégicos, os líderes tendem a adotar estilos mais centralizados, com decisões rápidas e unilaterais, o que pode aumentar a propensão para

comportamentos destrutivos (Padilla et al., 2007). Essa instabilidade pode ainda estar associada a uma maior escassez de recursos, o que pode culminar numa dificuldade de o líder atingir os seus objetivos pessoais e/ou os da organização. Nesse caso, pode recorrer a formas de pressão abusivas sobre a sua equipa como forma de compensar essa carência através do esforço acrescido dos subordinados (Krasikova et al., 2013).

Paralelamente, em contextos de instabilidade organizacional, tanto os subordinados como os seus líderes podem percecionar níveis acrescidos de ameaça. Quando os indivíduos se sentem ameaçados, mesmo que seja apenas uma perceção, tendem não só a identificar-se mais com estilos de liderança carismáticos e assertivos, como também a aceitar estilos de liderança potencialmente destrutivos (Padilla et al., 2007). No caso dos líderes, a perceção de ameaça pode surgir quando sentem que o alcance dos seus interesses pessoais e/ou metas organizacionais está comprometido, situação que Krasikova e colegas (2013) denominam *goal blockage*. Este fenómeno pode manifestar-se de duas formas: a) quando os objetivos da organização estão desalinhados com os do líder e b) quando os seguidores são percebidos como um obstáculo à concretização das metas. No primeiro caso, o líder pode direcionar os subordinados para a prossecução de objetivos destrutivos para a organização, mas que o beneficiam pessoalmente; no segundo, a liderança destrutiva manifesta-se através da utilização de táticas de influência abusiva, como insultos ou coação.

Por fim, a ausência de controlo interno não só permite o surgimento da liderança destrutiva como contribui para a sua perpetuação, uma vez que não existem repercussões para os indivíduos que a praticam. Embora a autonomia no trabalho seja essencial para o desempenho, a literatura sugere que níveis excessivos de autonomia podem conduzir à usurpação de poder e a comportamentos abusivos, especialmente em cargos de topo, em empresas jovens ou de pequena dimensão, ou em organizações que operam em setores em rápida transformação (Padilla et al., 2007). Quando o controlo interno é insuficiente, a organização pode não conseguir reconhecer a presença de liderança destrutiva, nem aplicar medidas corretivas. Além disso, se os líderes estiverem a atingir os seus objetivos pessoais e organizacionais através destes comportamentos, tal pode reforçar e legitimar a sua manutenção, na medida em que não enfrentam consequências negativas e podem até ser recompensados pelos resultados alcançados (Krasikova et al., 2013).

1.3.2 Consequências

De acordo com a meta-análise de Krasikova e colegas (2013), as consequências da LD são distintas consoante afetam os interesses legítimos da organização ou o bem-estar dos subordinados.

No primeiro caso, associado sobretudo aos subtipos de liderança descarrilada e de apoio desleal (Einarsen et al., 2007), a LD manifesta-se através de má gestão de recursos, bem como da ineficácia na persecução dos objetivos organizacionais, o que pode originar potenciais danos reputacionais e até culminar na falência da organização. Ainda que as consequências pareçam inicialmente restringir-se à esfera organizacional, a médio e longo prazo também os subordinados são negativamente afetados. O conflito de interesses entre líder e organização tende a gerar um clima disfuncional, promovendo níveis acrescidos de stress entre os colaboradores (Krasikova et al., 2013).

Por outro lado, quando os comportamentos destrutivos se dirigem diretamente aos subordinados, como nos casos da liderança tirânica e, novamente, da descarrilada, os principais prejuízos recaem sobre os seguidores, podendo a organização aparentar ganhos imediatos no aumento do desempenho. Contudo, os indivíduos expostos à LD revelam frequentemente problemas de saúde física e psicológica, desequilíbrio entre vida profissional e pessoal, menor satisfação com o trabalho e com a vida, e maior intenção de saída (Krasikova et al., 2013). Do ponto de vista do bem-estar psicológico, observa-se, por exemplo, um aumento da exaustão emocional (McSporran, 2023).

Adicionalmente, Li e colegas (2024) destacam que a LD compromete o comportamento organizacional dos subordinados, levando à diminuição de comportamentos de cidadania organizacional (p.e., desempenho extra-função, cooperação), ao aumento de comportamentos contraproducentes (p.e., sabotagem do trabalho) e de evitamento (p.e., afastamento da chefia ou dos colegas). Em termos atitudinais, verifica-se ainda uma queda na satisfação com a vida e no compromisso organizacional. Assim, embora determinados comportamentos destrutivos possam temporariamente impulsionar indicadores de performance através do medo ou da pressão, a médio e longo prazo, os custos associados à quebra do compromisso organizacional, aumento da rotatividade e perda de capital humano comprometem seriamente a sustentabilidade do desempenho das organizações (Schyns & Schilling, 2013).

1.4. Exaustão Emocional

O *burnout* é definido como um constructo multidimensional que resulta da exposição prolongada a um ambiente de trabalho stressante e exigente. Este conceito engloba três dimensões principais: a exaustão emocional (EE), a despersonalização e a reduzida realização pessoal. A EE caracteriza-se por um estado de esgotamento físico e psicológico, frequentemente associado à incapacidade de lidar com as exigências do trabalho. A despersonalização refere-se a uma atitude de distanciamento ou cinismo em relação ao trabalho e às pessoas nele envolvidas, enquanto a reduzida realização pessoal diz respeito à percepção de falta de competência ou de sucesso no desempenho das funções profissionais (Maslach et al., 2001).

O estudo do *burnout* e seus componentes reveste-se de particular importância devido às suas significativas consequências físicas e psicológicas, que afetam tanto os colaboradores quanto as organizações (Bakker et al., 2014). No âmbito individual, o *burnout* correlaciona-se positivamente com diversas condições físicas, incluindo obesidade, problemas cardiovasculares, dores corporais e de cabeça, além da mortalidade precoce. Na esfera psicológica, associa-se à insónia, depressão, maior consumo de psicotrópicos e antidepressivos, bem como a internações por doença mental. Por fim, na vertente profissional, o *burnout* vincula-se à insatisfação laboral, absentismo e presentismo (Salvagioni et al., 2017), bem como à intenção de saída (Park et al., 2021).

A validade da inclusão das três dimensões do *burnout* é amplamente sustentada empiricamente, sendo frequentemente avaliada através da escala *Maslach Burnout Inventory* (MBI), que distingue o *burnout* de outros estados, como a fadiga (Schaufeli & Taris, 2005). No entanto, cada dimensão pode ser analisada isoladamente, conforme argumentam Kristensen e colegas (2005), ou seja, esta conceptualização entende o *burnout* como composto por: um estado emocional, um mecanismo de defesa e uma consequência. A EE surge como o desgaste progressivo provocado por um ambiente laboral stressante e constitui um estado emocional. Para se proteger, o indivíduo recorre ao afastamento emocional e psicológico (despersonalização), sendo por isso um mecanismo de defesa (Jourdain & Chênevert, 2010). Com o agravamento da EE e a persistência da despersonalização, intensifica-se a sensação de ineficácia, uma vez que o indivíduo se vê incapaz (devido à EE) e relutante (devido à despersonalização) em fazer esforços. Ou seja, sente-se sem energia e sem motivação para trabalhar, e a sensação de ineficácia torna-se, assim, uma consequência tanto da EE quanto da despersonalização (Schaufeli & Taris, 2005). Este enquadramento teórico tem sido corroborado

por pesquisas que indicam que a EE atua como o elemento inicial que prediz a despersonalização, tal como demonstrado, por exemplo, por Park e colegas (2021).

De um ponto de vista teórico, o modelo *Job Demands–Resources* (JD-R) é uma teoria abrangente que visa explicar como as características do trabalho influenciam o bem-estar e o desempenho dos colaboradores. Este modelo organiza as características laborais em duas categorias principais: as exigências do trabalho (*job demands*) e os recursos do trabalho (*job resources*). As exigências referem-se aos aspetos do trabalho que requerem esforço físico, emocional ou cognitivo, como a elevada carga de trabalho, metas desafiantes ou conflitos interpessoais. Estas exigências consomem energia e, quando persistem sem que haja tempo ou recursos para recuperação, desencadeiam um processo de deterioração da saúde que resulta em EE (Bakker & Demerouti, 2018).

Os recursos do trabalho, por outro lado, incluem aspetos que ajudam os colaboradores a lidar com as exigências e alcançar os seus objetivos, como o suporte social, a autonomia ou o *feedback* positivo. O modelo JD-R explica que a falta de recursos adequados intensifica o impacto negativo das exigências laborais, acelerando o processo de desgaste emocional e físico. Este desequilíbrio entre exigências e recursos ativa um ciclo de perda de energia que, ao longo do tempo, pode levar ao esgotamento completo. Em contraste, a presença de recursos adequados pode atenuar os efeitos adversos das exigências laborais, funcionando como um amortecedor do impacto negativo no bem-estar do trabalhador. Assim, a EE surge como o produto de uma combinação de exigências laborais elevadas e recursos insuficientes, refletindo o papel central que o modelo JD-R atribui ao equilíbrio entre estas duas forças na determinação do bem-estar ocupacional (Bakker & Demerouti, 2018).

1.5. Intenção de Saída

A intenção de saída (IS) pode ser definida como a disposição subjetiva de um trabalhador em abandonar deliberadamente a sua organização num futuro próximo e é frequentemente utilizada como proxy para prever a rotatividade real (Bolt et al., 2022). A *Theory of Planned Behaviour* (TPB), proposta por Ajzen (1991), oferece um enquadramento teórico sólido para compreender a relação entre IS e a saída efetiva, ao postular que o comportamento é predito pela intenção de o realizar. A intenção, por sua vez, é influenciada por três fatores principais: a atitude face ao comportamento (i.e., avaliação positiva ou negativa do mesmo), a norma subjetiva (i.e., perceção das expectativas dos outros) e o controlo comportamental percebido (i.e., perceção da facilidade ou dificuldade de adotar o comportamento). Este último fator, em particular, pode

atuar como barreira ou facilitador tanto da intenção como do comportamento (Armitage & Conner, 2001). Por exemplo, um trabalhador que deseje abandonar a organização, mas perceba a ausência de alternativas de emprego, pode apresentar um controle comportamental percebido baixo, o que inibe a transição para o comportamento de saída (Bolt et al., 2022).

Embora a IS não se traduza necessariamente em rotatividade real, continua a ser um preditor significativo do comportamento de saída, desempenhando um papel fundamental na compreensão das dinâmicas de turnover (Rubenstein et al., 2018). A escolha de focar na IS, ao invés da rotatividade real, na presente dissertação, justifica-se pela maior acessibilidade a dados. Mais precisamente, a IS é frequentemente utilizada em estudos empíricos por ser um construto mais acessível através de questionários ou entrevistas. Em contrapartida, os dados sobre a saída efetiva dos trabalhadores dependem de registros organizacionais, cujo acesso pode ser mais desafiador, pois requer que as organizações disponibilizem essas informações (Bolt et al., 2022). Adicionalmente, mesmo que essas informações fossem disponibilizadas, seria necessário que incluíssem uma distinção entre rotatividade voluntária, ou seja, colaboradores que saíram da organização por vontade própria, e rotatividade involuntária, isto é, colaboradores que saíram por decisão do empregador (p.e., fim de contrato, despedimento) (Shaw et al., 1998).

A IS dos colaboradores é um fenómeno complexo, influenciado por uma combinação de fatores que envolvem tanto características individuais como condições de trabalho. A literatura sugere que variáveis como a idade, a satisfação profissional, o compromisso com a organização, a EE, a percepção de justiça e a qualidade da liderança desempenham um papel determinante nesse processo.

A idade, por exemplo, influencia as motivações para permanecer ou sair da organização: profissionais mais jovens tendem a procurar novas oportunidades de crescimento, enquanto colaboradores mais velhos valorizam a flexibilidade laboral, sendo a sua ausência um forte motivo para a saída (Martin et al., 2021). Por outro lado, a satisfação profissional e o compromisso organizacional estão negativamente associados à IS, ou seja, colaboradores satisfeitos e comprometidos demonstram menor propensão a abandonar o cargo (Alam & Asim, 2019; Aydogdu & Asikgil, 2011). A EE, por sua vez, surge como um fator crítico, pois o excesso de exigências associado ao esgotamento emocional frequentemente intensifica o desejo de afastamento (Park et al., 2021).

Além destes fatores, outros elementos ligados ao ambiente de trabalho influenciam a decisão de saída. A insatisfação com as políticas institucionais, a percepção de injustiça e a falta de apoio organizacional fragilizam o vínculo entre o colaborador e a organização, aumentando

a IS (Loi et al., 2006). Um ambiente desmotivador tem o mesmo efeito, afetando negativamente a satisfação no trabalho e intensificando a IS (Belete, 2018). E, por fim, a LD exerce um impacto significativo na IS dos colaboradores. Estilos de LD, como a liderança tirânica e a supervisão abusiva, estão diretamente associados ao aumento da IS, uma vez que a imprevisibilidade desse tipo de líderes favorece a alienação no trabalho (Ashforth, 1997). Da mesma forma, a supervisão abusiva e os comportamentos de LD intensificam o stress no trabalho e afetam o bem-estar dos colaboradores, resultando numa maior probabilidade de os colaboradores considerarem deixar a organização (Akca, 2017; Khan et al., 2017). Esses comportamentos negativos dos líderes também podem resultar na diminuição do compromisso organizacional, o que, por sua vez, aumenta a IS (Hyson, 2016; Schmid et al., 2018). Além disso, a LD pode amplificar a IS ao aumentar a EE dos colaboradores, intensificando as exigências do trabalho e reduzindo os recursos disponíveis, o que se associa ao aumento da probabilidade de os colaboradores considerarem abandonar a organização (Park et al., 2021; Pletzer et al., 2024).

Por último, a organização conseguir identificar a IS reveste-se de extrema importância, uma vez que esta funciona como um sinal de alarme precoce para a rotatividade real. Quando ignorada, a IS pode culminar em saídas efetivas, implicando custos significativos para a organização, não apenas financeiros (p.e., recrutamento, formação, integração), mas também estratégicos, devido à perda de conhecimento organizacional, quebra de continuidade nas equipas e deterioração do clima organizacional (Hom et al., 2017; Rubenstein et al., 2018). Assim, reconhecer e monitorizar a IS permite à organização atuar preventivamente, reforçando estratégias de retenção e mitigando o impacto negativo associado à saída de colaboradores.

1.6. Relação entre Liderança Destrutiva, Exaustão Emocional e Intenção de Saída

1.6.1. Liderança Destrutiva e Exaustão Emocional

A LD impõe desafios significativos ao bem-estar dos colaboradores, intensificando as exigências laborais e reduzindo os recursos disponíveis no contexto de trabalho. Segundo o modelo JD-R, as exigências laborais excessivas, quando não compensadas por recursos adequados, contribuem para o desgaste físico e emocional dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2018). Nessa linha, Pletzer e colegas (2024) conceptualizam a LD como uma "exigência ocupacional de obstrução" (*hindrance job demand*), caracterizada por comportamentos como comunicação pouco clara, insultos e abuso emocional. Esses

comportamentos não só aumentam a carga emocional dos colaboradores, como também reduzem o suporte organizacional e social, levando a um estado de EE (Molino et al., 2019). Além disso, estudos apontam que líderes destrutivos aumentam a ambiguidade de papéis e a pressão psicológica no local de trabalho, fatores diretamente relacionados à deterioração do bem-estar dos funcionários (Schyns & Schilling, 2013).

Estudos recentes fornecem evidências empíricas que sustentam a ligação entre LD e EE. McSporran (2023) encontrou uma associação positiva significativa entre os construtos, com um efeito direto forte. Além disso, Dolce e colegas (2020) confirmaram que a LD está associada a altas exigências de trabalho e baixa autonomia, corroborando a ideia de que a LD impõe desafios ao bem-estar dos colaboradores.

H1- A liderança destrutiva associa-se positivamente com a exaustão emocional.

1.6.2. Exaustão Emocional e Intenção de Saída

Quando os colaboradores atingem níveis elevados de EE, torna-se mais provável que desenvolvam comportamentos de retirada do trabalho, incluindo um maior desejo de deixar a organização (Ducharme et al., 2007; Wright & Cropanzano, 1998). Uma explicação para este fenómeno prende-se com a TCR, proposta por Hobfoll (1989), que sustenta que os indivíduos procuram adquirir, manter e proteger recursos que consideram valiosos para o seu bem-estar psicológico. Esses recursos podem incluir tempo, apoio social, energia emocional e outros elementos considerados essenciais para um funcionamento profissional e pessoal adequado. O stress ocorre quando há uma perda real ou percebida desses recursos, ou quando não é possível recuperá-los, podendo estar associado a consequências negativas como a EE.

De acordo com a TCR, a percepção de perda de recursos essenciais, como o apoio da liderança ou a autonomia, pode conduzir à exaustão emocional e, consequentemente, aumentar a intenção de saída dos colaboradores (Bon & Shire, 2022). Neste sentido, colaboradores emocionalmente exaustos tendem a recorrer com maior frequência a estratégias de evitamento ou afastamento do ambiente stressante como forma de autoproteção, sendo que este afastamento pode manifestar-se através de uma intenção acrescida de abandonar a organização (Leiter, 1991).

Por fim, um estudo empírico recente mostra que as exigências do trabalho, juntamente com a falta de recursos para o realizar, estão associadas ao aumento da IS devido à EE (Park et al., 2021). No contexto médico, um outro estudo revelou uma associação positiva entre EE e IS (Hong et al., 2024). Este vínculo também é evidenciado no setor hoteleiro português por Rosado (2024).

H2 – A exaustão emocional relaciona-se positivamente com a intenção de saída.

1.6.3. Liderança Destrutiva e Intenção de Saída

Adicionalmente, importa também considerar que a LD pode influenciar diretamente a IS, sem a mediação da EE, sendo relevante explorar essa possibilidade com base nos modelos JD-R e TCR. De facto, diversos estudos têm evidenciado que a LD compromete diretamente a relação entre líderes e subordinados, levando os colaboradores a sentirem-se atacados, desrespeitados ou desvalorizados (Schyns & Schilling, 2013). Estes comportamentos são frequentemente interpretados como violações das normas relacionais básicas no trabalho, o que pode gerar reações imediatas de afastamento psicológico e intenção de abandono (Schmid et al., 2018).

À luz do modelo JD-R, a LD pode ser entendida como uma exigência ocupacional aversiva que, pela sua natureza desgastante e desreguladora, pode levar os colaboradores a adotarem comportamentos de retirada antes mesmo do surgimento de sintomas emocionais significativos (Pletzer et al., 2024). Ou seja, quando expostos a comportamentos como abuso emocional, ambiguidade nas funções ou falta de reconhecimento, os trabalhadores podem desenvolver uma predisposição imediata para o afastamento organizacional como uma resposta protetora ao stress percebido e à perda de recursos (Bakker & Demerouti, 2018).

Já segundo a TCR (Hobfoll, 1989), a percepção de ameaça à conservação de recursos essenciais, como a estabilidade emocional, a autoestima ou o apoio social, pode, por si só, desencadear a IS. Neste enquadramento, o abandono da organização surge não como resposta a um desgaste acumulado, mas como um movimento estratégico antecipado para evitar a deterioração de recursos psicológicos fundamentais.

A evidência empírica reforça esta ligação. Por exemplo, Khan e colegas (2017) observaram que trabalhadores expostos a lideranças abusivas demonstram maior propensão a considerar a saída da organização, mesmo que ainda se mantenham formalmente integrados. Neste sentido, a LD pode constituir, por si só, um preditor direto da intenção de saída.

H3 - A liderança destrutiva relaciona-se positivamente com a intenção de saída.

1.6.4. Papel da Exaustão Emocional na Relação entre Liderança Destrutiva e Intenção de Saída

Por último, é relevante investigar se a EE funciona como uma variável mediadora no impacto da LD sobre a IS, integrando os contributos do modelo JD-R e da TCR. A exposição continuada a uma liderança destrutiva intensifica as exigências laborais (p.e., conflitos interpessoais, pressão emocional) e simultaneamente reduz o acesso a recursos essenciais para lidar com o

trabalho (p.e., suporte, previsibilidade, autonomia), o que, segundo o JD-R, desencadeia um processo progressivo de desgaste que culmina na EE (Bakker & Demerouti, 2018; Molino et al., 2019).

Uma vez emocionalmente exaustos, os colaboradores entram numa lógica de conservação defensiva dos poucos recursos que ainda possuem, como propõe a TCR (Hobfoll, 1989). Nessa fase, a IS emerge como um comportamento de autoproteção, dirigido não apenas à eliminação do stress atual, mas também à prevenção de perdas futuras. Assim, a EE funciona como elo explicativo entre a percepção de LD e o desejo de abandonar a organização (Asfahani, 2022; Leiter, 1991; Pletzer et al., 2024).

Atendendo ao exposto, espera-se que a EE atue como um mecanismo de mediação parcial na relação entre LD e IS.

H4 - A exaustão emocional medeia a relação entre liderança destrutiva e intenção de saída.

1.6.5. Modelo Conceptual Proposto

Tendo em conta as relações esperadas entre as variáveis em estudo, propõe-se um modelo de mediação simples, conforme mostra a Figura 1.2.

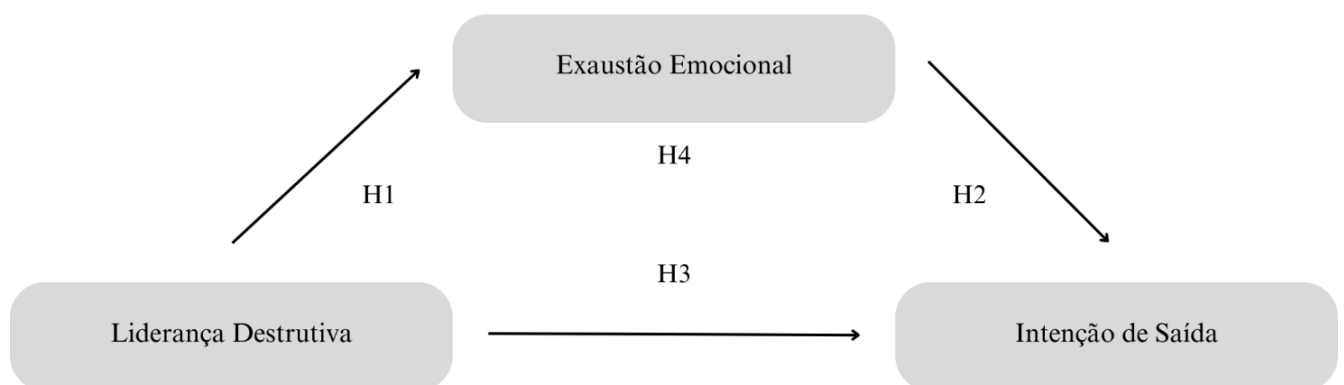


Figura 1.2. Modelo de mediação proposto

Método

2.1. Procedimento

A recolha de dados foi realizada através de um questionário desenvolvido na plataforma *Qualtrics*, acessível entre 6 de janeiro e 4 de março de 2025. A distribuição seguiu uma abordagem de conveniência e efeito bola de neve (*snowball*), resultando numa amostra não probabilística ou não aleatória, dado que a probabilidade de seleção dos participantes não era igual à da população em geral (Marôco, 2018). Especificamente, o link para o questionário foi inicialmente enviado aos contactos pessoais da investigadora, através do *WhatsApp* e SMS, solicitando que o partilhassem nas suas redes sociais. Paralelamente, o questionário foi divulgado em grupos e publicações nas redes sociais, nomeadamente *Facebook*, *Reddit* e *LinkedIn*.

O questionário estava estruturado em seis blocos de perguntas, todas de resposta obrigatória antes de permitir a progressão para a secção seguinte. O primeiro bloco continha o consentimento informado (Anexo B), onde foram claramente explicados o objetivo do estudo, a natureza anónima e voluntária da participação, e a necessidade de o participante dar o seu consentimento para prosseguir. Caso não consentisse, o questionário encerrava automaticamente.

O segundo bloco incluía questões relacionadas com os critérios de participação no estudo (Quadro C1), nomeadamente: estar empregado em Portugal, ter pelo menos seis meses de antiguidade na mesma organização (devido à escala utilizada para avaliar a LD) e possuir um superior hierárquico. Caso o participante respondesse "não" a qualquer uma destas três questões, era automaticamente redirecionado para o final do questionário.

Os blocos três, quatro e cinco eram dedicados às escalas das variáveis de interesse: LD, IS e EE (Quadro C2, Quadro C3 e Quadro C4). O sexto e último bloco destinava-se à recolha de dados sociodemográficos, incluindo sexo, idade, área profissional, habilitações académicas, condições contratuais, antiguidade, tempo com o atual superior hierárquico, modalidade de trabalho e, para os participantes que seleccionassem a opção híbrida, o número de dias de trabalho presencial (Quadro C5).

Para o tratamento e análise das respostas, foram utilizados o *IBM SPSS Statistics* (versão 29) e o *Microsoft Excel*. Inicialmente, foi realizada uma análise descritiva e de frequência dos dados sociodemográficos para detetar possíveis inconsistências nas respostas. Posteriormente,

com recurso ao Microsoft Excel, foram efetuados cálculos auxiliares para identificar incongruências. Por exemplo, considerou-se incongruente qualquer resposta em que a diferença entre a idade do participante e a sua antiguidade na organização fosse inferior a 16 anos, por implicar uma idade de entrada na empresa inferior ao legalmente expectável.. O número de linha correspondente ao participante foi registado para posterior exclusão. De seguida, criou-se uma variável binária adicional na base de dados em SPSS (0 = congruente; 1 = incongruente), permitindo a filtragem dos participantes com respostas inconsistentes, que não foram, por isso, consideradas na análise de dados.

Seguidamente, procedeu-se à inversão de dois itens para garantir que todos apresentassem o mesmo sentido lógico, isto é, quanto maior o valor atribuído pelo participante, maior o nível percecionado para cada variável do modelo. Estes itens eram referentes à escala de IS: “Em que medida o seu trabalho atual satisfaz as suas necessidades pessoais?” e “Com que frequência espera ansiosamente por outro dia de trabalho?”. Além disso, a questão relativa à modalidade de trabalho foi recodificada, de modo que valores mais elevados representassem menor presença física no local de trabalho. Como a pergunta sobre frequência presencial foi respondida apenas por quem escolheu “híbrido”, atribuiu-se o valor 5 aos de “100% presencial” e 0 aos de “100% remoto” para evitar constrangimentos na análise, dado o baixo número de respostas (40 em 197).

A consistência interna dos itens que compõem cada variável do modelo foi avaliada, estabelecendo-se como critério um alfa de *Cronbach* mínimo de 0,70 (considerado aceitável) (Nunnally, 1978 citado por Maroco & Garcia-Marques, 2006). Após essa verificação, foram criadas três variáveis compostas: Liderança Destrutiva (LD), Exaustão Emocional (EE) e Intenção de Saída (IS). Finalmente, analisaram-se as correlações entre as variáveis do modelo e as variáveis sociodemográficas, a fim de se identificar as variáveis a incluir como covariadas no modelo de mediação.

Este foi testado através do modelo 4 da macro PROCESS (versão 4.2) de Hayes (2020), utilizando a técnica de *bootstrapping* para garantir maior robustez estatística dos resultados obtidos.

2.2. Instrumentos

2.2.1. Escala de Liderança Destrutiva

A escala escolhida para avaliar a LD foi desenvolvida por Einarsen e colegas (2002) e utilizada por Hyson (2016), artigo do qual foram extraídos os 12 itens relativos às três dimensões de LD: Liderança Tirânica, Liderança Descarrilada e Liderança de Apoio Desleal.

Considerando que a qualidade psicométrica desta escala ainda não foi avaliada para a população portuguesa, nem existe uma tradução oficial, foi utilizada a versão traduzida por Teixeira (2021). Adicionalmente, efetuaram-se pequenas modificações, nomeadamente no item dois, para o aproximar mais da versão original, e ajustes na linguagem para garantir a adaptação ao género masculino e feminino, uma vez que a tradução estava apenas no masculino. Adicionalmente, a palavra “supervisor” foi alterada para “superior hierárquico” para garantir a compreensão por parte dos participantes, independentemente da sua profissão. Por exemplo, os professores poderiam não entender o termo “supervisor” por terem uma profissão mais autónoma, embora o diretor da escola seja considerado um superior hierárquico.

Cada item foi avaliado numa escala de 1 – “Nunca” a 4 – “Muitas Vezes/Sempre”, refletindo a frequência com que o superior hierárquico tinha exibido determinados comportamentos. Exemplos dos itens da escala incluem: na Liderança Tirânica, “Humilhou-o(a) ou a outros colegas se não corresponder aos seus padrões” e “Repreendeu-o(a) ao telefone, desligou a chamada ou enviou e-mail ofensivo por achar que fez um mau trabalho”; na Liderança Descarrilada, “Atribuiu o sucesso da organização aos seus próprios esforços, antes de reconhecer os dos colaboradores” e “Usou sua posição para ganhos pessoais às custas da empresa”; e na Liderança de Apoio Desleal, “Incentivou-o(a) a fazer pausas extras” e “Encorajou-o(a) a realizar tarefas pessoais durante o horário de trabalho.”

2.2.2. Escala de Exaustão Emocional

A escala utilizada para avaliar a EE foi a versão portuguesa do *Maslach Burnout Inventory* (MBI), validada pelo Instituto de Prevenção do Stress e Saúde Ocupacional em 1999 (Ribas, 2010). Originalmente desenvolvida por Maslach e Jackson em 1981, a escala é amplamente reconhecida pela sua robustez psicométrica e é composta por três subescalas: EE, Despersonalização e Realização Pessoal. Neste estudo, utilizaram-se exclusivamente os itens

da subescala de EE, que mede a sensação de esgotamento físico e emocional resultante das exigências do trabalho (Ribas, 2010).

Exemplos dos itens da escala incluem: "Sinto-me vazio(a) emocionalmente, por causa do meu trabalho", "No fim do dia de trabalho, sinto-me exausto(a)" e "Trabalhar com pessoas o dia todo é, de facto, um esforço para mim". Estes itens são avaliados numa escala de 1 (nunca) a 7 (todos os dias), refletindo a frequência com que o indivíduo experiencia o impacto emocional das exigências do seu trabalho.

2.2.3. Escala de Intenção de Saída

A escala utilizada para avaliar a IS foi a *Turnover Intention Scale* (TIS-6), desenvolvida por Bothma e Roodt (2013), composta por seis itens que avaliam a frequência e a intensidade com que os trabalhadores pensam em deixar o seu emprego atual. Nesta dissertação, utilizaram-se os itens da versão portuguesa da escala, tal como aplicada por Nunes (2015).

Mais especificamente, os itens da TIS-6 são avaliados numa escala de *Likert* de 7 pontos, onde 1 corresponde a "nunca" e 7 a "sempre". Exemplos dos itens incluem: "Com que frequência pensa em deixar o seu emprego atual?", "Em que medida o seu trabalho atual satisfaz as suas necessidades pessoais?" e "Com que frequência deseja obter outro emprego que possa atender melhor às suas necessidades pessoais?"

2.3. Amostra

Foram recolhidas um total de 350 respostas, das quais foram utilizadas 197. Das 148 respostas excluídas da análise, 140 não completaram o questionário. Uma apresentava incongruência entre o tempo de antiguidade e a idade do participante. Um participante revelou uma antiguidade excessivamente superior à esperança média de vida. Quatro respostas foram excluídas por os participantes relatarem ser supervisionados pela mesma pessoa durante um período superior à antiguidade na empresa. Por fim, sete foram excluídas por estarem na empresa há menos de seis meses.

Como apresentado no Quadro 2.1, a amostra é composta por 92 participantes do sexo feminino e 105 do sexo masculino. A faixa etária dos participantes varia entre os 20 e os 65 anos, com uma média etária de aproximadamente 37 anos ($M = 36,58$; $DP = 10,72$). Os participantes desempenham funções em diversos setores de atividade, com destaque para Engenharia e Indústria Transformadora (20,30%), Ensino (7,11%), *Contact Center* (6,60%) e Construção (6,60%). Contudo, mais de um quarto da amostra não se identificou com nenhuma

das opções propostas e selecionou “outro” (25,89%). Quanto ao nível de escolaridade, a maioria dos participantes possui o grau de ensino superior (60,92%), ou seja, são licenciados, mestres, doutorados ou pós-graduados, seguido por aqueles com ensino secundário (32,99%), ensino básico (3,55%) ou outro tipo de grau académico (2,54%), refletindo uma diversidade educacional na amostra.

Relativamente ao tipo de contrato, a maioria dos participantes tem um vínculo efetivo com a empresa (78,17%), enquanto os restantes participantes possuem contratos a termo certo (21,83%). Quanto à antiguidade nas empresas, em média os participantes trabalham há seis anos na mesma empresa ($M = 73,70$; $DP = 36,00$) embora o tempo de supervisão com o superior hierárquico cujo comportamento avaliaram fosse menor, isto é, em média três anos ($M = 38,97$; $DP = 24,00$). Por fim, no que respeita a modalidade de trabalho, observa-se que a maioria dos participantes exerce a sua profissão em regime 100% presencial (64,97%), seguidos dos que trabalham em regime híbrido (20,30%) e, por fim, dos que trabalham 100% remoto (14,72%), sendo que em média se deslocam quatro dias ao local de trabalho ($M = 3,72$; $DP = 1,94$).

Quadro 2.1

Caracterização da Amostra (N = 197)

Variável	Categoria	n	%	M	DP
Sexo	Masculino	105	53.30	-	-
	Feminino	92	46.70	-	-
Idade		-	-	36.58	10.72
Área Profissional	Administração Pública	10	5.08	-	-
	Auditoria e Consultoria	9	4.57	-	-
	Banca e Seguros	3	1.52	-	-
	Comércio	11	5.58	-	-
	Construção	13	6.60	-	-
	Contact Center	13	6.60	-	-
	Engenharia e Indústria Transformadora	40	20.30	-	-
	Ensino	14	7.11	-	-
	Hotelaria e Turismo	9	4.57	-	-
	Retalho e Consumo	10	5.08	-	-
	Saúde	10	5.08	-	-
	Transportes	4	2.03	-	-
	Outro	51	25.89	-	-
Habilitações Literárias	Ensino Básico	7	3.55	-	-
	Ensino Secundário	65	32.99	-	-
	Licenciatura	64	32.49	-	-
	Mestrado	46	23.35	-	-

Variável	Categoria	n	%	M	DP
Condições Contratuais	Pós-graduação	8	4.06	-	-
	Doutoramento	2	1.02	-	-
	Outras	5	2.54	-	-
	Efetivo	154	78.17	-	-
	Termo Certo	43	21.83	-	-
Antiguidade (meses)		-	-	73.70	36.00
Tempo com Supervisor (meses)		-	-	38.98	24.00
Modalidade	100% presencial	128	64.97	-	-
	Híbrido	40	20.30	-	-
	100% remoto	29	14.72	-	-
Frequência semanal trabalho presencial		-	-	3.72	1.94

Resultados

3.1. Consistência interna e variáveis compostas

As três escalas utilizadas no modelo apresentavam uma consistência acima do limiar pretendido (i.e., de 0,70), não sendo, por isso, necessário retirar nenhum item das escalas. Mais precisamente, enquanto a escala de Liderança Destrutiva (LD) apresentava uma consistência interna aceitável ($\alpha = 0,71$), a de Exaustão Emocional (EE) ($\alpha = 0,85$) e a de Intenção de Saída (IS) ($\alpha = 0,84$) tinham uma consistência considerada boa (Habidin et al., 2015).

De acordo com o Quadro 3.1, os participantes raramente percebem o líder como destrutivo, com respostas situadas em média entre 1,04 e 1,78 ($M = 1,41$; $DP = 0,37$). Este intervalo reforça que a percepção de LD é muito baixa, aproximando-se mais de "nunca" do que de "às vezes".

Relativamente à EE, os participantes relataram sentir-se exaustos entre raramente e algumas vezes por semana ($M = 3,72$; $DP = 1,32$), ou seja, o intervalo varia entre 2,40 e 5,04. Isto sugere que, embora a média aponte para um nível moderado de fadiga emocional, alguns participantes reportam níveis mais baixos, enquanto outros se aproximam de um nível mais elevado.

Por fim, a IS apresenta um intervalo de 2,65 a 5,57 ($M = 4,11$; $DP = 1,46$), abrangendo tanto valores baixos como elevados. Este resultado indica uma tendência moderada para considerar a saída, mas com variação entre participantes, sugerindo que alguns apresentam uma intenção reduzida, enquanto outros demonstram uma predisposição mais elevada para deixar a organização.

Quadro 3.1

Consistência, Média e Desvio-Padrão das Variáveis Estudadas (N = 197)

Variável	α	M	DP
Liderança destrutiva	0.71	1.41	0.37
Exaustão Emocional	0.85	3.72	1.32
Intenção de Saída	0.84	4.11	1.46

3.2. Correlações entre as variáveis

Para averiguar a correlação entre as variáveis em estudo e as sociodemográficas, a fim de se verificar a existência de associações significativas, podia-se ter utilizado o coeficiente de correlação de Pearson ou de Spearman, consoante os tipos de variáveis. Ou seja, o de Pearson caso se tratassem de: a) duas variáveis quantitativas; b) uma quantitativa e uma nominal binária;

ou c) uma variável nominal e uma ordinal. Contudo, de acordo com Field (2009), o uso do teste de Pearson pressupõe que a variável siga uma distribuição normal, o que de acordo com o resultado do teste de Shapiro-Wilk (Quadro D1), a amostra não segue uma distribuição normal no caso da variável preditora ($W = 0,86; p < .001$) nem na variável critério ($W = 0,97; p < .001$).

Tendo em conta que o objetivo principal desta verificação é perceber se as variáveis do modelo se correlacionam significativamente entre si, bem como selecionar as variáveis sociodemográficas que devem ser utilizadas como variáveis de controlo, isto é, quais se relacionam significativamente com a variável critério e/ou com a mediadora, optou-se pela utilização exclusiva do teste não paramétrico de Spearman.

No Quadro 3.2, observa-se que existe uma correlação positiva e significativa entre as variáveis que compõem o modelo de mediação, de forma que, quando um colaborador percebe ter um líder destrutivo, tanto a EE ($r_s = 0,29; p < .01$) como a IS ($r_s = 0,29; p < .01$) aumentam com o agravar da frequência dos comportamentos destrutivos. Do mesmo modo, com o aumentar da EE do indivíduo existe um aumento do desejo de saída da organização ($r_s = 0,69; p < .01$), à medida que o indivíduo se sente mais exausto.

Por fim, observam-se correlações significativas e negativas entre a variável critério e a modalidade de trabalho ($r_s = -0,20; p < .01$), bem como a frequência com que o indivíduo trabalha presencialmente ($r_s = -0,19; p < .01$). Tal significa que quanto mais dias o colaborador trabalha presencialmente numa semana, mais deseja sair da organização. O mesmo se verifica no que respeita a variável preditora e a modalidade de trabalho ($r_s = -0,27; p < .01$), bem como a frequência com que o indivíduo trabalha presencialmente ($r_s = -0,26; p < .01$), ou seja, os colaboradores que trabalham mais dias presencialmente, tendem a perceber o líder como mais destrutivo do que os que vão menos vezes ao local de trabalho.

Tendo em conta que tanto a modalidade como a frequência de trabalho presencial se correlacionam significativamente com a variável critério, serão utilizadas como variáveis de controlo no modelo de mediação.

Quadro 3.2

Correlação entre Variáveis (N = 197)

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 - Liderança Destrutiva ^a	(0.71) ^c											
2 - Exaustão Emocional ^b	0.29**	(0.85) ^c										
3 - Intenção de Saída ^b	0.29**	0.69**	(0.84) ^c									
4 – Sexo ^d	0.03	0.02	0.02	-								
5 – Idade ^e	-0.10	-0.08	-0.10	0.013	-							
6 - Área Profissional ^d	0.00	0.02	0.01	0.10	-0.19**	-						
7 - Habilitações Literárias ^d	0.00	0.01	-0.05	0.08	-0.02	0.09	-					
8 - Condições Contratuais ^d	-0.05	-0.09	-0.13	-0.20**	0.15*	-0.07	-0.02	-				
9 – Antiguidade ^f	0.04	0.07	-0.05	-0.05	0.45**	-0.13	-0.01	0.40**	-			
10 - Tempo com Supervisor ^f	0.10	0.10	0.04	0.01	0.27**	-0.13	0.04	0.27**	0.69**	-		
11 – Modalidade ^d	-0.27**	-0.12	-0.20**	-0.10	-0.03	0.01	0.16*	0.16*	-0.00	-0.05	-	
12 - Frequência semanal trabalho presencial ^g	-0.26**	-0.11	-0.19**	-0.09	-0.01	0.01	0.15*	0.15*	0.00	-0.04	1.00**	-

Nota.

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

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

a) Escala de 4 pontos

b) Escala de 7 pontos

c) Alfa de Cronbach da variável composta

d) Sexo (1 = masculino; 2 = feminino)

Área Profissional (1 = Administração Pública; 2 = Auditoria e Consultoria; 3 = Banca e Seguros; 4 = Comércio; 5 = Construção; 6 = Contact Center; 7 = Engenharia e Indústria Transformadora; 8 = Ensino; 9 = Hotelaria e Turismo; 10 = Pescas e Agricultura; 11 = Retalho e Consumo; 12 = Saúde; 13 = Transportes; 14 = Outro)

Habilitações Literárias (1 = Ensino Básico; 2 = Ensino Secundário; 3 = Licenciatura; 4 = Mestrado; 5 = Pós-graduação; 6 = Doutoramento; 7 = Outras)

Condições Contratuais (1 = Termo Certo; 2 = Efetivo)

Modalidade (1 = 100% presencial; 2 = Híbrido; 3 = 100% remoto)

e) Unidade de medida em anos

f) Unidade de medida em meses

g) Unidade de medida em dias (de 0 a 5 dias)

3.3. Teste de Hipóteses

Quadro 3.3

Quadro Síntese do Modelo de Mediação (N = 197)

Preditores	Intenção de Saída				R ²	Exaustão Emocional			
	Coef.	<i>t</i>	LLCI	ULCI		Coef.	<i>t</i>	LLCI	ULCI
<i>Passo 1 - Covariáveis</i>									
Modalidade	-0.530	-1.399	-1.278	0.217		-0.548	-1.210	-1.442	0.345
Frequência semanal de trabalho presencial	0.166	1.122	-0.126	0.458		0.178	1.004	-0.171	0.527
<i>Passo 2 - Preditora</i>									
Liderança Destrutiva	0.425	1.958	-0.003	0.853	0.494	1.070**	4.300	0.579	1.560
<i>Passo 3 - Mediadora</i>									
Exaustão Emocional	0.702**	11.692	0.583	0.820					
	Coef.	<i>t</i>	LLCI	ULCI					
<i>Efeito Total</i>	1.175**	4.344	0.642	1.709					
<i>Efeito Indireto</i>	0.750*		0.101	0.287					

Nota.

5000 amostras de *bootstrap*

LLCI = Lower Limit Confidence Interval 95%; ULCI = Upper Limit Confidence Interval 95%.

Estão reportados os coeficientes não estandardizados e efeitos.

** p < .001; * p < .05

De acordo com o Quadro 3.3, que resume os resultados obtidos através do modelo de mediação da macro PROCESS (Hayes, 2020), observa-se que a maioria das hipóteses é confirmada.

De acordo com os valores obtidos, verificou-se uma relação estatisticamente significativa e positiva entre a LD e a EE (B = 1,070, 95% CI [0,579; 1,560]; $p < .001$), o que confirma a primeira hipótese (H1: a LD associa-se positivamente com a EE). Estes resultados indicam que, quanto maior for a percepção de LD, maior será a tendência para o aumento dos níveis de EE entre os colaboradores.

Relativamente à relação entre a EE e a IS, os resultados demonstram uma associação estatisticamente significativa e positiva (B = 0,702, 95% CI [0,583; 0,820]; $p < .001$), o que vai de encontro à segunda hipótese deste estudo (H2: a EE relaciona-se positivamente com a IS). Isto significa que o aumento dos níveis de EE contribui diretamente para um aumento na IS dos colaboradores, validando a ideia de que trabalhadores emocionalmente desgastados são mais propensos a procurar deixar a organização.

No que diz respeito à relação direta entre a LD e a IS, os resultados não revelaram significância estatística (B = 0,425, 95% CI [-0,003; 0,853]; $p = .052$). Assim, no caso da amostra estudada, o resultado obtido para o efeito direto é contrário ao expectável de acordo com a literatura, e não se confirma a terceira hipótese (H3: a LD destrutiva está positivamente

relacionada com a IS). Este resultado sugere que a LD, por si só, pode não ser suficiente para influenciar diretamente a IS, reforçando a necessidade de um fator mediador.

A análise do efeito indireto permitiu verificar que a EE desempenha um papel mediador na relação entre a LD e a IS, com um efeito significativo ($B = 0,750$, 95% CI [0,101; 0,287], $p < .05$). Estes resultados confirmam a hipótese segundo a qual a EE medeia a relação entre LD e IS (H4). Dado que o efeito direto entre a preditora e a critério não foi significativo, conclui-se que a mediação é total, ou seja, a EE explica inteiramente a relação entre estas variáveis (Figura 3.1).

Por fim, o efeito total da LD sobre a IS revelou-se estatisticamente significativo ($B = 1.175$, 95% CI [0,642; 1,709]; $p < .001$), sendo que 63,83% deste efeito ocorre através da mediação da EE. Assim, os resultados obtidos evidenciam que a LD influencia a IS dos colaboradores devido ao impacto que exerce sobre os níveis de exaustão emocional, reforçando a importância de considerar esta variável na gestão de ambientes organizacionais.

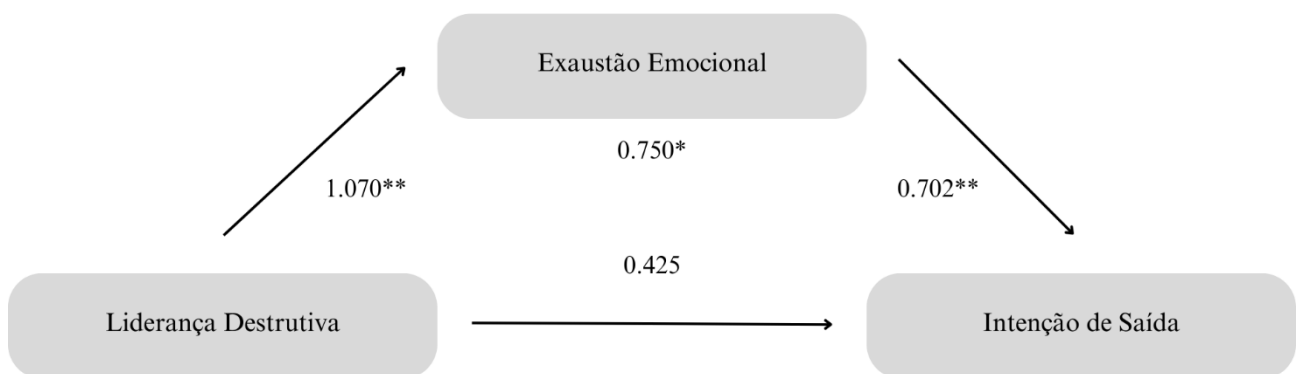


Figura 3.1. Modelo de mediação total

Nota. (N=197). ** $p < .001$, * $p < .05$

Discussão

4.1. Discussão dos Resultados

O objetivo desta dissertação, o de testar o papel da exaustão emocional (EE) na relação entre liderança destrutiva (LD) e intenção de saída (IS) no contexto português, foi parcialmente atingido uma vez que a maioria das hipóteses foi verificada. No entanto, contrariamente ao previsto segundo a literatura, verificou-se uma mediação total, e não parcial.

Embora, no caso da amostra estudada, os níveis médios de LD tenham sido baixos, verificou-se uma associação positiva e significativa entre a LD e a EE (H1), o que está em linha com os estudos empíricos mais recentes como o de McSporran (2023). Ou seja, os comportamentos associados a esse tipo de liderança (p.e., insultos, comunicação pouco clara, desvalorização, excesso de permissividade), mesmo que percebidos com pouca frequência, revelaram-se suficientes para provocar um aumento no nível de EE reportados pelos participantes. Este resultado é coerente com o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R), que conceptualiza a LD como uma “exigência ocupacional de obstrução”, por se caracterizar por comportamentos que aumentam a carga emocional dos colaboradores (p.e., comunicação pouco clara, insultos) e por reduzirem o acesso a recursos essenciais (p.e., suporte organizacional, *feedback*, previsibilidade) (Molino et al., 2019; Pletzer et al., 2024). Face ao desequilíbrio provocado pelo aumento das exigências e pela limitação de recursos decorrentes da LD, o indivíduo entra numa espiral de perda de energia que resulta em EE (Bakker & Demerouti, 2018). O facto de este efeito se ter mantido estatisticamente significativo, apesar da baixa média de LD na amostra, sugere que este tipo de liderança, mesmo quando subtil, tem um impacto psicológico relevante, o que reforça a necessidade de atenção às suas manifestações mesmo em contextos aparentemente saudáveis.

A segunda hipótese foi igualmente confirmada pelos resultados, ou seja, à medida que os colaboradores se sentem emocionalmente exaustos, verifica-se um aumento do desejo de sair da organização. Este resultado sustenta empiricamente a Teoria de Conservação dos Recursos (TCR), segundo a qual o indivíduo entra num estado de stress sempre que percebe um desequilíbrio entre os recursos que possui e os que precisa de mobilizar para responder às exigências do dia-a-dia, nomeadamente no contexto profissional (Hobfoll, 1989). Quando esse stress se prolonga, pode surgir a EE (Maslach et al., 2001), diminuindo ainda mais a capacidade de o indivíduo recuperar os recursos perdidos. Nessa situação, uma estratégia de proteção

frequentemente adotada é o afastamento da fonte de stress, neste caso o próprio ambiente de trabalho, manifestando-se através da IS (Asfahani, 2022; Leiter, 1991). Este resultado corrobora estudos recentes que evidenciam o papel da EE como preditor da IS. No contexto internacional, por exemplo, Park e colegas (2021) demonstraram que a combinação de exigências laborais elevadas com escassez de recursos contribui para o aumento da EE, que, por sua vez, se associa a uma maior predisposição para abandonar a organização, em conformidade com o modelo JD-R. Resultados semelhantes foram encontrados por Hong e colegas (2024) no setor médico, onde a EE se revelou um fator determinante na intenção de abandonar a profissão. Também em Portugal, Rosado (2024) identificou este padrão no setor hoteleiro, reforçando a consistência da relação entre EE e IS em diferentes contextos.

Contrariamente ao esperado, o efeito direto da preditora na critério não foi estatisticamente significativo, embora se tenha aproximado do limiar de significância, pelo que não se confirma que a LD se associe positivamente com a IS (H3). Uma possível explicação para este fenómeno poderá residir nas características da amostra, nomeadamente relacionado com o tipo de trabalho, à faixa etária ou ainda à antiguidade na organização comparativamente à com o supervisor, como se explora de seguida.

Concretamente, os participantes da amostra trabalham maioritariamente em áreas com elevado grau de autonomia (p.e., engenharia, ensino, saúde, auditoria, administração pública), o que poderá facilitar algum distanciamento face a comportamentos de LD. Esta autonomia pode funcionar como um fator de proteção, reduzindo a exposição direta ao líder, atenuando o impacto da LD em decisões como a IS (Velez & Neves, 2016).

Por outro lado, a média de idade em torno dos 37 anos indica que os participantes poderão estar numa fase de vida associada a maior estabilidade e responsabilidades familiares (p.e., filhos) (Instituto Nacional de Estatística, 2023), o que poderá levar à priorização da segurança profissional mesmo perante situações adversas (Le et al., 2022), enfraquecendo por isso a relação entre a variável preditora e a variável critério.

Adicionalmente, os participantes estão, em média, há seis anos na organização, mas apenas há três anos com o atual superior hierárquico, o que poderá indicar alguma rotatividade ao nível da liderança direta. É possível que esta duração relativamente curta tenha limitado o desenvolvimento de relações mais próximas entre líder e subordinado. De acordo com a Teoria do *Leader-Member Exchange* (Graen & Uhl-Bien, 1995), é necessário tempo e interação frequente para que se estabeleça uma relação de confiança e de influência mútua entre o subordinado e o seu líder. Tendo em conta que a maioria dos participantes exerce profissões com um elevado grau de autonomia, é possível que o contacto com a chefia seja mais indireto

e/ou menos frequente, o que pode atrasar o desenvolvimento de uma relação de proximidade. Consequentemente, os comportamentos destrutivos do líder poderão ser experienciados de forma menos pessoal e intensa, reduzindo o seu impacto direto na vontade de sair da organização.

Para além destas explicações contextuais, importa ainda considerar que o tamanho da amostra recolhida é insuficiente para detetar efeitos pequenos. De acordo com Cohen (1992), no caso de uma regressão com dois preditores, no qual se enquadra uma mediação simples, e com um limiar de significância de .05, o tamanho da amostra para se detetar efeitos pequenos deve ser no mínimo de 481 participantes. Contudo, para se detetar efeitos médios e grandes, uma amostra com 67 participantes é suficiente. Ora, a amostra recolhida neste estudo (197) é apenas suficiente para se detetar efeitos grandes e médios, o que significa que o efeito entre a LD e a IS pode ter sido demasiado pequeno para ser detetado, embora existisse, o que constituiria um erro de tipo II, justificando o valor de p obtido, muito próximo do limiar de significância.

Por fim, os resultados obtidos sustentam a quarta hipótese, segundo a qual a EE medeia a relação entre LD e IS, embora o faça de forma total, e não parcial, como inicialmente previsto. Tal significa que a LD influencia a IS apenas quando provoca desgaste emocional nos colaboradores. Assim, os resultados corroboram tanto o modelo JD-R como a TCR: a LD aumenta as exigências no trabalho e diminui os recursos necessários (Bakker & Demerouti, 2018; Pletzer et al, 2024), levando a um desequilíbrio que se associa com o surgimento da EE (Molino et al., 2019). Por sua vez, de acordo com a TCR, quando o colaborador percebe uma incapacidade de reposição de recursos, nomeadamente por estar emocionalmente exausto, surge a necessidade de conservar os que ainda dispõe para proteger o seu bem-estar físico e psicológico (Hobfoll, 1969). No contexto profissional, essa necessidade traduz-se por um desejo acrescido de abandonar a organização (Leiter, 1991).

4.2. Implicações teóricas e práticas

Do ponto de vista teórico, o presente estudo permitiu testar empiricamente a relação entre LD, EE e IS revelando uma mediação total. Este resultado posiciona a EE como um mecanismo explicativo central no impacto que líderes destrutivos exercem sobre os comportamentos de retirada dos colaboradores.

Importa salientar que poucos estudos aplicaram e validaram empiricamente a definição de LD proposta por Einarsen e colegas (2007), a qual define este tipo de liderança como comportamentos sistemáticos e persistentes, que podem ser dirigidos contra os subordinados,

contra a organização, ou contra ambos, e cujos efeitos negativos se manifestam independentemente da intencionalidade do líder. Esta conceptualização rigorosa distingue-se de abordagens mais parciais, como a da liderança tóxica, frequentemente utilizada na literatura, que tende a centrar-se apenas nos comportamentos abusivos dirigidos aos subordinados (Krasikova et al., 2013; Schyns & Schilling, 2013). Embora existam algumas exceções, como Hyson (2016), que também adota o modelo de Einarsen e colegas (2007), os estudos empíricos com esta definição são ainda escassos e, mesmo nesses casos, não é testada a mediação da EE na relação entre LD e IS, como proposto na presente investigação.

De facto, uma análise das principais bases de dados científicas, tanto a nível internacional (p.e., Scopus) como nacional (p.e., Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal), revela uma predominância de estudos centrados na liderança tóxica. Em contraste, o presente estudo utilizou como base conceptual o modelo de LD proposto por Einarsen e colegas (2007), que, embora ainda pouco aplicado no contexto nacional, oferece uma abordagem mais abrangente do fenómeno, ao integrar comportamentos nocivos tanto para os subordinados como para a organização. Apesar de a variável LD ter sido tratada como uma medida compósita no modelo de mediação, esta inclui itens que captam as suas diferentes manifestações, abrangendo não só comportamentos dirigidos ao colaborador (p.e., humilhação, crítica injustificada), mas também comportamentos prejudiciais à própria organização (p.e., uso indevido de recursos, negligência dos objetivos organizacionais). Assim, ainda que as três dimensões teóricas do modelo (liderança tirânica, descarrilada e de apoio desleal) não tenham sido analisadas individualmente, a operacionalização adotada reflete a complexidade e a dualidade do conceito de LD, indo além do foco exclusivo em comportamentos direcionados ao indivíduo.

A nível nacional, já existem investigações que aplicam o modelo de LD proposto por Einarsen e colegas (2007), como, por exemplo, a análise do caso do Banco Espírito Santo (Ferreira, 2016). Contudo, tanto quanto foi possível apurar, este é o primeiro estudo em Portugal que relaciona LD, EE e IS com base na definição teórica escolhida e utilizando um modelo estatístico de mediação, o que reforça a sua originalidade e relevância no contexto nacional.

Quanto às implicações práticas, os resultados podem ser úteis para gestores de Recursos Humanos, indivíduos com cargos de liderança e até para os próprios subordinados. Por um lado, reforçam a importância de não desvalorizar nem normalizar comportamentos de liderança que, mesmo subtis, se revelam prejudiciais para a organização (Einarsen et al., 2007; Schyns & Schilling, 2013). Por outro, evidenciam que a EE funciona como um sinal de alarme precoce para o surgimento de intenções de saída, mas também para quebras significativas de

produtividade e desempenho (Bakker & Demerouti, 2018). Assim, torna-se essencial implementar estratégias para mitigar tanto a LD como a EE.

No caso da LD, é possível adotar medidas de prevenção e correção ao longo de todo o ciclo de vida dos líderes na organização. Estas incluem ações no recrutamento, promoção, formação, avaliação de desempenho, sistemas de *feedback* e, sempre que necessário, medidas disciplinares. É importante distinguir entre líderes cujos comportamentos destrutivos afetam diretamente os subordinados (i.e., líderes tirânicos e descarrilados) e aqueles que comprometem os interesses legítimos da organização (i.e., líderes de apoio desleal). No primeiro caso, Schyns e colegas (2022) destacam traços como o narcisismo, o maquiavelismo e a psicopatia como fatores de risco. No segundo, verifica-se um enviesamento pró-subordinado que, embora bem-intencionado, pode prejudicar a organização (Einarsen et al., 2007).

Durante o recrutamento, devem ser utilizadas técnicas que permitam identificar indivíduos com características da *Dark Triad*. Processos mais longos, compostos por etapas estruturadas e não estruturadas dificultam que candidatos narcisistas utilizem o charme inicial para manipular percepções, ou que maquiavélicos e psicopáticos ocultem comportamentos desonestos. Entrevistas em painel com avaliadores de diferentes níveis hierárquicos são particularmente úteis, pois indivíduos com estes traços tendem a ajustar a sua conduta consoante o estatuto do interlocutor. A análise do percurso profissional, incluindo padrões de rotatividade, e a recolha de referências também ajudam a identificar possíveis dificuldades de adaptação (Blackman, 2017; Schyns et al., 2022). Para perfis de liderança de apoio desleal, os *Situational Judgment Tests* (SJTs) são especialmente úteis, permitindo avaliar como os candidatos responderiam a dilemas éticos e situações de gestão de recursos (Christian et al., 2010; Lievens & Sackett, 2012).

Os sistemas de avaliação de desempenho, particularmente as avaliações 360°, permitem detetar precocemente problemas em funções de liderança. Este tipo de avaliação, ao integrar perspetivas de subordinados, colegas e chefias, é especialmente eficaz com líderes da *Dark Triad*, que tendem a tratar os outros de forma diferenciada. Por exemplo, um líder pode ser bem avaliado pela chefia, mas mal avaliado pelos subordinados. A inclusão de indicadores de performance individual e coletiva é essencial, pois líderes maquiavélicos podem mascarar disfunções relacionais através de resultados técnicos positivos. A comparação entre autoavaliações e avaliações externas permite ainda identificar discrepâncias importantes, uma vez que indivíduos com traços narcisistas, maquiavélicos ou psicopáticos tendem a sobrevalorizar o seu próprio desempenho (Schyns et al., 2022). No caso de líderes de apoio desleal, essas discrepâncias podem surgir no sentido inverso, com avaliações mais positivas por

parte dos subordinados e mais críticas por parte da chefia, sobretudo quando são visíveis as consequências negativas para a organização (p.e., incumprimento das metas organizacionais) (Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2007).

De acordo com Schyns e colegas (2022), a formação constitui também uma estratégia fundamental para a mitigação da LD, desde que adaptada ao perfil de cada líder. Indivíduos com traços narcisistas podem beneficiar de formações que reforcem traços comuns, como a amabilidade e a moralidade, sobretudo em contextos organizacionais que valorizem a perspetiva do outro como critério de progressão. No caso de líderes maquiavélicos, formações que estabeleçam limites claros sobre os comportamentos aceitáveis e reforcem normas éticas organizacionais podem induzir ajustamentos positivos. Por último, no caso de líderes com traços psicopáticos, intervenções centradas em técnicas de autorregulação emocional (p.e., *mindfulness*) ou com *feedback* imediato (p.e., *role-play*) podem ajudar a reduzir a impulsividade e a falta de empatia. Relativamente aos líderes de apoio desleal, é importante que as formações reforcem a compreensão dos objetivos legítimos da organização e promovam competências interpessoais, como a definição de limites claros (Einarsen et al., 2007).

Por fim, os canais de denúncia anónima permitem que os colaboradores comuniquem comportamentos abusivos sem receio de retaliação. Estes mecanismos são particularmente importantes em contextos onde há risco de manipulação hierárquica ou descrédito da vítima por parte de líderes com traços da *Dark Triad*, o que pode dissuadir eventuais denúncias (Schyns et al., 2022). Para serem eficazes, estes canais devem garantir confidencialidade, proteção do denunciante e uma resposta institucional clara e consequente.

Tendo em conta o efeito mediador da EE, é igualmente importante implementar estratégias que permitam reduzir as exigências do trabalho, aumentar os recursos disponíveis, capacitar líderes e subordinados e promover o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.

Mais concretamente, diversas investigações demonstram que as exigências laborais excessivas estão fortemente associadas à EE, sobretudo quando implicam uma elevada carga emocional e ambiguidade nas funções desempenhadas (Bakker & Demerouti, 2007; Park et al., 2021). Neste contexto, é essencial que as organizações reavaliem de forma sistemática a distribuição de tarefas, as metas e os prazos estabelecidos, procurando eliminar atividades redundantes ou de baixo valor acrescentado. Além disso, a clarificação de papéis e expectativas constitui uma medida crucial para reduzir a incerteza e o desgaste emocional, contribuindo para um ambiente de trabalho mais sustentável e psicologicamente seguro (Molino et al., 2019; Pletzer et al., 2024).

Paralelamente à gestão das exigências, é fundamental garantir que os colaboradores disponham de recursos organizacionais suficientes para responder eficazmente às exigências do trabalho. De acordo com o modelo JD-R, a presença de recursos no ambiente laboral, como o suporte social, a autonomia e o reconhecimento, tem um papel protetor face à EE, funcionando como mecanismos de regulação que amortecem os efeitos negativos das exigências (Bakker & Demerouti, 2018; Jourdain & Chênevert, 2010). O suporte do líder e dos colegas promove um sentimento de pertença e validação interpessoal, fatores que reduzem a sensação de sobrecarga emocional (Molino et al., 2019). Por sua vez, a autonomia na gestão de tarefas aumenta o sentimento de controlo e autoeficácia, o que se associa à menor ativação emocional face ao stress (Bakker et al., 2014). Já o reconhecimento sistemático dos contributos individuais reforça o valor percebido do trabalho realizado, o que tem sido identificado como um fator de proteção contra a fadiga emocional decorrente da desvalorização das tarefas (Pletzer et al., 2024). Assim, ao disponibilizar recursos psicossociais de forma consistente, a organização contribui para o equilíbrio entre exigências e recursos, reduzindo a probabilidade de desenvolvimento de EE.

A formação de líderes e colaboradores revela-se uma estratégia relevante para prevenir ou mitigar os níveis de EE no contexto organizacional. No caso específico dos líderes, a literatura evidencia que o estilo de liderança adotado constitui um preditor direto da EE: estilos destrutivos estão positivamente associados ao aumento da EE, enquanto estilos de liderança positivos, como o transformacional ou o ético, tendem a reduzi-la (Wu & Hu, 2009; Velez & Neves, 2016). Deste modo, torna-se essencial capacitar indivíduos em cargos de chefia em competências de escuta ativa, empatia e regulação emocional, uma vez que estas habilidades contribuem para relações mais saudáveis e protetoras entre líder e subordinado, promovendo ambientes menos propensos ao desgaste emocional (Havaei et al., 2015).

No caso dos colaboradores, é relevante proporcionar oportunidades que promovam o desenvolvimento de estratégias de *coping* orientadas para a autorregulação emocional, uma vez que estas estratégias têm mostrado eficácia na redução dos níveis de EE. De acordo com a TCR, os indivíduos tendem a proteger e recuperar os seus recursos psicológicos quando expostos a ambientes exigentes, e o stress ocorre quando essa reposição não é possível (Hobfoll, 1969). Intervenções organizacionais focadas no bem-estar, como programas de *mindfulness*, pausas programadas, sessões de relaxamento ou coaching psicológico, têm demonstrado ser eficazes na reposição desses recursos, funcionando como fatores protetores da saúde emocional dos trabalhadores (Dolce et al., 2020; Salvagioni et al., 2017).

A ausência de equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal tem sido identificada como um fator significativo no aumento da EE, sobretudo em contextos organizacionais marcados

por exigências laborais elevadas (Jourdain & Chênevert, 2010; Le et al., 2022). Quando os colaboradores sentem que as exigências do trabalho invadem o seu tempo pessoal, a percepção de perda de controlo e de incapacidade para recuperar recursos pessoais intensifica-se, potenciando o desgaste emocional. Neste sentido, é fundamental que as organizações adotem medidas que promovam uma separação clara entre os domínios profissional e pessoal, através de políticas como a flexibilização de horários, o incentivo a regimes híbridos e o respeito explícito pelo direito à desconexão fora do horário laboral (Le et al., 2022). Estas práticas não apenas devolvem o controlo aos colaboradores sobre a gestão do seu tempo, como também atuam como barreiras protetoras contra a acumulação crónica de stress.

4.3. Limitações e estudos futuros

As limitações do estudo prendem-se com a metodologia utilizada na recolha de dados, com as características da amostra, com o design do estudo e com a escolha da variável dependente.

Quanto à recolha de dados, foi utilizado um só método e todas as variáveis foram medidas num único momento. Ora, de acordo com Podsakoff e colegas (2003), um dos enviesamentos mais comuns em estudos comportamentais é o enviesamento do método comum, que limita a validade das conclusões obtidas pois os resultados podem ser explicados por causas atribuíveis ao contexto durante o qual o participante respondeu (p.e., estado emocional momentâneo), à construção das escalas (p.e., formato ou comprimento da escala) e ao contexto de recolha de dados (p.e., utilização exclusiva de um método de recolha; avaliação simultânea da variável preditora e critério). Adicionalmente, como os dados foram recolhidos num único momento no tempo, não é possível estabelecer relações de causalidade (Hayes, 2020). Assim, para aumentar a validade do estudo recomenda-se a sua replicação com dados recolhidos em diferentes momentos, por exemplo, a medição das variáveis preditora e mediadora num primeiro momento, e da variável critério juntamente com as sociodemográficas, num segundo momento.

Por outro lado, atendendo à necessidade de se recolher dados suficientes para se ter alguma robustez na análise, optou-se por não se direccionar para um público-alvo em particular. Assim, puderam responder ao questionário indivíduos de áreas profissionais muito distintas (p.e., ensino versus *contact center*), e também com uma grande abrangência de idades, escolaridade, antiguidade, entre outros aspetos. Ora, esta heterogeneidade poderá ter tido um impacto nos resultados obtidos (Field, 2009), e teria sido mais interessante direccionar a recolha a participantes com determinadas características para se poder fazer uma análise mais específica do fenómeno.

Por outro lado, a amostra é de conveniência e não probabilística, o que afeta a validade externa dos resultados (Marôco, 2018). Adicionalmente, utilizou-se a técnica de *bootstrapping*, o que, embora tenha reforçado a robustez estatística das estimativas (Hayes, 2020), parte do princípio de que a amostra recolhida pode servir como uma “população substituta”, assumindo que esta é representativa da população real (Hesterberg et al., 2003). Quando essa condição não se verifica, como sucede em amostras de conveniência com maior probabilidade de sobre representação ou sub-representação de determinadas características sociodemográficas (Golzar et al., 2022), as reamostragens com reposição podem replicar e reforçar tais desequilíbrios, afetando a validade externa das estimativas (Hesterberg et al., 2003). Por exemplo, a amostra é constituída por um maior número de participantes do sexo masculino (53,30%) quando a população portuguesa contém mais mulheres (52,43%). Outro exemplo é a média de idades, que é inferior na amostra, 37 anos, face à média da população portuguesa que ronda os 45 anos (Instituto Nacional de Estatística, 2021). Assim, não é possível generalizar os resultados obtidos (Golzar et al., 2022), pelo que seria interessante replicar o estudo com uma amostra mais representativa da população portuguesa ou, caso tal não seja possível, com uma reamostragem pós-estratificada para replicar as distribuições sociodemográficas esperadas na população (Zhang, 2000).

Mesmo que se tenha procurado recolher dados de forma abrangente, e que a amostra obtida tenha sido suficiente para se detetar efeitos médios, não tem uma dimensão adequada para detetar efeitos pequenos. Ora, observa-se que, no caso da relação entre LD e IS, o valor de p ficou muito próximo do limiar de significância, o que pode sugerir um possível erro de tipo II, isto é, não ter detetado um efeito significativo embora este existisse (Cohen, 1992). Assim, sugere-se que seja replicado o estudo com uma amostra maior, idealmente superior a 481 participantes.

Por último, a utilização da IS como variável dependente, em vez da saída efetiva dos colaboradores, pode ser considerada uma limitação do ponto de vista conceptual, uma vez que a intenção nem sempre se concretiza em comportamento (Rubenstein et al., 2018). No entanto, a utilização da IS revelou-se uma escolha metodológica mais exequível para o desenho do presente estudo, viabilizando a aplicação de técnicas como a mediação, uma vez que os dados foram recolhidos diretamente junto dos participantes através de instrumentos validados e padronizados (Bolt et al., 2022). Mesmo que as organizações colaborassem na disponibilização de dados sobre a saída efetiva dos trabalhadores, enfrentaríamos um desafio metodológico significativo. O estudo contempla um modelo de mediação que exige dados quantitativos não só da variável de *outcome*, mas também da preditora e da mediadora, todas avaliadas através

de escalas específicas (Bothma e Roodt, 2013; Einarsen et al., 2002; Maslach et al., 1996). Caso as organizações utilizassem questionários para avaliar os motivos da saída dos colaboradores, seria imprescindível que contivessem as perguntas necessárias para este estudo em particular. Se recorressem a entrevistas de saída estas teriam de ser estruturadas de forma a permitir a extração de dados quantitativos de forma consistente (Alshenqeeti, 2014) e conter informações sobre as variáveis de interesse. Em ambos os casos, a viabilidade dependeria dos procedimentos internos de cada organização. Por fim, o distanciamento temporal pode introduzir vieses na recordação dos eventos. Caso o questionário fosse aplicado a indivíduos que já saíram voluntariamente da organização, a precisão das respostas poderia ser comprometida devido à dificuldade em recordar detalhes sobre os comportamentos do líder ou a EE experienciada. Em contrapartida, trabalhadores que ainda estão a vivenciar essas situações tendem a ter uma percepção mais clara e exata. Nesse sentido, a captura de dados em tempo real minimiza os vieses de memória e reduz a necessidade de inferências retrospectivas, tornando as respostas mais fiáveis (Schwarz, 2007). Assim, a IS constitui, neste contexto, uma alternativa metodologicamente mais adequada e coerente com os objetivos do presente estudo, permitindo uma análise estatística rigorosa sem os constrangimentos associados ao estudo da saída efetiva (Bolt et al., 2022). Contudo, seria pertinente que estudos futuros procurassem integrar dados organizacionais sobre a rotatividade voluntária efetiva, sempre que possível, recorrendo a parcerias com entidades que disponham de instrumentos de registo estruturado no momento da saída.

Para além dos estudos sugeridos para minimizar as limitações supracitadas, considera-se também pertinente o desenvolvimento de estudos futuros que aprofundem a análise do fenómeno, com especial atenção à amostra, ao design metodológico e às variáveis em estudo.

Para se ter uma perspetiva mais ajustada um setor de atividade em particular tendo em vista a aplicabilidade prática dos resultados, seria interessante restringir a recolha de dados a participantes com uma profissão específica ou de uma área profissional em particular. Um exemplo seria uma amostra composta por indivíduos que trabalhem em *contact centers*, uma área profissional particularmente marcada pelo desgaste emocional e pela rotatividade de colaboradores (Zito et al., 2018), o que teria sido especialmente relevante, sobretudo ao nível das implicações práticas.

Por outro lado, poderão existir fatores contextuais que impactem a mediação estudada, no sentido de intensificar (potenciar) ou atenuar (proteger) o impacto da LD na IS, através da EE. Por exemplo, ambientes de trabalho fortemente controladores, onde o desempenho dos colaboradores é avaliado de forma padronizada e estrita com base em *Key Performance*

Indicators (KPIs), como sucede frequentemente nos *contact centers* (Christl, 2023), podem potenciar os comportamentos da LD, ao permitir que os líderes tenham acesso detalhado e imediato ao desempenho individual, utilizando essa informação para exercer pressão ou vigilância sobre determinados trabalhadores (Krasikova et al., 2013). Nestes contextos, o efeito da LD sobre a EE poderá ser amplificado, o que, por sua vez, poderá aumentar a intenção do colaborador em abandonar a organização. Por outro lado, variáveis como o suporte organizacional percebido podem funcionar como moderadores de proteção. Há evidência de que, em contextos com elevado suporte, os comportamentos negativos associados a traços de personalidade disfuncionais (como os da *Dark Triad*) tendem a ser menos expressivos, o que sugere que o suporte organizacional pode atuar como *buffer* dos efeitos da LD (Schyns et al., 2022). Estudos futuros poderão, assim, beneficiar da aplicação de modelos de mediação moderada, que permitam explorar como e em que condições a LD afeta a IS através da EE.

Por último, seria pertinente replicar o presente estudo, mas analisando as dimensões específicas da LD em vez de a tratar como um constructo único. De acordo com a definição de Einarsen e colegas (2007) a LD é constituída por três subtipos (i.e., liderança tirânica, liderança descarrilada e liderança de apoio desleal) que se diferenciam quanto ao foco e ao grau de hostilidade demonstrada. Especificamente, prevê-se que estilos mais hostis e diretamente orientados para o controlo dos subordinados, como a liderança tirânica e a liderança descarrilada, provoquem níveis mais elevados de EE, o que poderá aumentar, de forma mais acentuada, a IS. Já a liderança de apoio desleal, por ser menos dirigida ao colaborador e, por vezes, até percebida pelo subordinado como protetora, poderá ter um impacto mais ténue neste processo (Schmid et al., 2018; Hyson, 2016). Estudos futuros poderão assim procurar discriminar a análise das dimensões da LD, permitindo identificar padrões distintos no modo como estas se relacionam com a EE e a IS.

Conclusão

O presente trabalho de dissertação teve como objetivo compreender a relação entre a Liderança Destrutiva (LD) e a Intenção de Saída (IS), através do impacto da Exaustão Emocional (EE), no contexto português. A definição de LD, escolhida como base conceptual, é relativamente recente e não foram ainda feitos muitos estudos com essa linha teórica e com o modelo de mediação testado, especialmente em Portugal.

Embora os níveis médios encontrados na amostra tenham sido pouco expressivos, foi possível identificar relações significativas e positivas entre a LD e a EE, bem como entre a EE e a IS. Contudo, não se comprovou a existência de uma associação significativa entre LD e IS, embora os resultados permitam observar que através da EE, a LD tem um impacto significativo e positivo na IS, confirmando-se, assim, a existência de uma mediação total. Deste modo, mesmo quando a LD é subtilmente percebida pelos colaboradores, as práticas associadas são prejudiciais para o bem-estar psicológico dos trabalhadores, o que, por sua vez, aumenta o seu desejo de abandonar a organização.

Por conseguinte, do ponto de vista organizacional, torna-se fundamental não desvalorizar sinais de EE nem comportamentos destrutivos por parte das chefias. A deteção precoce desses sinais permite atuar preventivamente, seja na promoção do bem-estar dos colaboradores, seja na seleção, promoção, e formação dos líderes. Nos casos em que tal não for possível, poderá justificar-se o afastamento de figuras de liderança cujos comportamentos representem riscos para a saúde psicológica dos subordinados e/ou para a sustentabilidade da organização. Esta abordagem permite a retenção de talento e evita uma rotatividade excessiva, que implica a perda de conhecimento organizacional (capital humano) e custos financeiros elevados com o recrutamento, a seleção e a formação de novos colaboradores (Hom et al., 2017).

Para se obter uma visão mais aprofundada do fenómeno estudado, mas também das diferenças que a LD pode assumir consoante o seu tipo e o contexto organizacional, seria útil que fossem realizados mais estudos, cujos resultados apresentem maior validade externa, permitindo assim a sua generalização. Ainda assim, ao destacar o papel da EE como elo entre práticas de LD e a IS, este estudo sublinha a urgência de ambientes organizacionais mais conscientes, responsáveis e atentos à qualidade das relações hierárquicas.

Referências Bibliográficas

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285–298.
https://www.researchgate.net/publication/321359212_The_Impact_of_Toxic_Leadership_on_Intention_to_Leave_of_Employees
- Alam, A., & Asim, M. (2019). Relationship between job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 163.
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14618>
- Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a data collection method: A critical review. *English Linguistics Research*, 3(1), 39–45. <https://doi.org/10.5430/elr.v3n1p39>
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40(4), 471–499.
<https://doi.org/10.1348/014466601164939>
- Asfahani, A. M. (2022). The impact of role conflict on turnover intention among faculty members: A moderated mediation model of emotional exhaustion and workplace relational conflict. *Frontiers in Psychology*, 13, 1087947.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1087947>
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126-140.
<https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb001>
- Assembleia da República. (2007). Lei n.º 37/2007, de 14 de agosto. Diário da República n.º 156/2007, Série I, 5277–5285.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/37-2007-636938>
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/366596>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: implications for employee well-being and performance. Em *Handbook of well-being*. Noba Scholar.
https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/116456879/Multiple_Levels_in_Job_Demands_Resources_Theory_Implications_for_Employee_Well_being_and_Performance.pdf
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bass, B.M., Bass, R. (2009). Concepts of leadership. Em *The Bass handbook of leadership: theory, research, & managerial applications* (4th ed., pp. 3-26). New York, NY: Free Press.
- Belete, A. K. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), 1-7.
<https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000253>
- Blackman, M. C. (2017). Using interviewing in selection. Em K. F. Geisinger, J. L. Hedlund, S. P. Schmitt, & M. C. Blackman (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 182–201). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch9>
- Bolt, E. E. T., Winterton, J., & Cafferkey, K. (2022). A century of labour turnover research: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 24(4), 555–576. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12294>
- Bon, A. T., & Shire, A. M. (2022). Review of conservation of resources theory in job demands and resources model. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 1(4), 236–248.
<https://doi.org/10.56225/ijgoia.v1i4.102ResearchGate+1Grafati+1>
- Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA journal of human resource management*, 11(1), 1-12.
<https://hdl.handle.net/10520/EJC134707>
- Calheiros, A. (2018). The effect of positive psychological capital in preventing destructive leadership behaviours in a Portuguese retail chain. *American Journal of Management*, 18(2). <https://doi.org/10.33423/ajm.v18i2.291>

- Christian, M. S., Edwards, B. D., & Bradley, J. C. (2010). Situational judgment tests: Constructs assessed and a meta-analysis of their criterion-related validities. *Personnel Psychology*, 63(1), 83–117. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01163.x>
- Christie, R., & Geis, F. L. (2013). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press.
- Christl, W. (2023). *Surveillance and algorithmic control in the call center: A case study on contact and service center software, automated management and outsourced work*. Cracked Labs. https://crackedlabs.org/dl/CrackedLabs_Christl_CallCenter.pdf
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44–55. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2016). O processo de liderança: a dialética líder-seguidores. Em M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, & C. C. Cardoso (Eds.), *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª ed., pp. 282-306). RH Editora.
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership quarterly*, 19(3), 297-311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Dolce, V., Vayre, E., Molino, M., & Ghislieri, C. (2020). Far away, so close? The role of destructive leadership in the job demands–resources and recovery model in emergency telework. *Social Sciences*, 9(11), 196. <https://doi.org/10.3390/socsci9110196>
- Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2007). Emotional exhaustion and turnover intention in human service occupations: The protective role of coworker support. *Sociological Spectrum*, 28(1), 81–104. <https://doi.org/10.1080/02732170709340693>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>

- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2015). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional* (2ª ed., pp. 180-183). Editora RH.
- Ferreira, P. J. V. (2016). *Liderança destrutiva e a morte das organizações: O caso do Banco Espírito Santo* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa].
<http://hdl.handle.net/10400.5/12777>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3ª ed.). SAGE Publications.
- Golzar, J., Noor, S., & Tajik, O. (2022). Convenience sampling. *International Journal of Education & Language Studies*, 1(2), 72–77.
<https://doi.org/10.22034/ijels.2022.162981>
- 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 multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Habidin, N. F., Zubir, A. F. M., Fuzi, N. M., Latip, N. A. M., & Azman, M. N. A. (2015). Sustainable performance measures for Malaysian automotive industry. *World Applied Sciences Journal*, 33(6), 1017–1024.
<https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2015.33.06.257ResearchGate+2>
- Havaei, F., MacPhee, M., & Susan Dahinten, V. (2015). *RNs and LPNs: emotional exhaustion and intention to leave*. *Journal of Nursing Management*, 24(3), 393–399. <https://doi.org/10.1111/jonm.12334>
- Hayes, A. F. (2020). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2.ª ed.). Guilford Press.
- Hesterberg, T., Moore, D. S., Monaghan, S., Clipson, A., & Epstein, R. (2003). Bootstrap methods and permutation tests. Em D. S. Moore & G. P. McCabe (Eds.), *Introduction to the practice of statistics* (Supplement). W. H. Freeman.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280–1300. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>

- Hong, Y., Chen, M., Chen, C., et al. (2024). Abusive supervision and nursing students' intention to leave the nursing profession: A moderated mediation model of emotional exhaustion and the nurse-patient relationship. *BMC Nursing*, 23, 361. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02025-5>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hyson, C. M. (2016). *Relationship between destructive leadership behaviors and employee turnover* (Tese de doutoramento). Walden University. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/2830>
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Censos 2021: Resultados definitivos* (versão corrigida). INE. Recuperado a 9 de maio de 2025, de https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=585774296&att_display=n&att_download=y
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Estatísticas demográficas – 2022*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=594934741&DESTAQUESmodo=2
- Jourdain, G., & Chênevert, D. (2010). Job demands–resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47(6), 709–722. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.11.007>
- Kershaw, I. (2007). *Hitler*. Penguin Books.
- Khan, N. Z. A., Imran, A., & Nisar, Q. A. (2016). Emotional exhaustion as a stressor agent for job stress in call centers: empirical evidence from the perspective of job satisfaction and turnover intention as work outcomes. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 5(4), 908. <https://european-science.com/eojnss/article/view/3144>
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>

- Le, H., Lee, J., Nielsen, I., & Nguyen, T. L. A. (2023). Turnover intentions: the roles of job satisfaction and family support. *Personnel Review*, 52(9), 2209–2228. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2021-0582>
- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The functions of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12(2), 123–144. <https://doi.org/10.1002/job.4030120205>
- Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G. E., & Taris, T. W. (2024). Are bad leaders indeed bad for employees? A meta-analysis of longitudinal studies between destructive leadership and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 191, 399–413. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2>
- Lievens, F., & Sackett, P. R. (2012). The validity of interpersonal skills assessment via situational judgment tests for predicting academic success and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 460–468. <https://doi.org/10.1037/a0025741>
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101–120. <https://doi.org/10.1348/096317905x39657>
- Ma, H., Karri, R., & Chittipeddi, K. (2004). The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*, 47(4), 33–40. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(04\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(04)00046-1)
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705–718. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (7.^a ed., Vol. 18). ReportNumber.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Martin, L., Nguyen-Thi, U. T., & Mothe, C. (2021). Human resource practices, perceived employability and turnover intention: does age matter? *Applied Economics*, 53(28), 3306–3320. <https://doi.org/10.1080/00036846.2021.1886238>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.

- McCall, M. W., Jr., & Lombardo, M. M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed* (Relatório técnico n.º 21). Center for Creative Leadership. <https://doi.org/10.35613/ccl.1983.1083>
- McGuire, D., & Hutchings, K. (2007). Portrait of a transformational leader: the legacy of Dr Martin Luther King Jr. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(2), 154-166. <https://doi.org/10.1108/01437730710726840>
- McSporran, L. (2023). *Exploring the relationship between destructive leadership behaviours and followers' work engagement and emotional exhaustion: The mediating role of psychological safety and role clarity* [Dissertação de mestrado, University of Canterbury]. <https://ir.canterbury.ac.nz/server/api/core/bitstreams/ea13e83e-4ef9-4574-bb77-a49aff6e287a/content>
- Molino, M., Cortese, C. G., & Ghislieri, C. (2019). Unsustainable working conditions: The association of destructive leadership, use of technology, and workload with workaholism and exhaustion. *Sustainability*, 11(2), 446. <https://doi.org/10.3390/su11020446>
- Mróz, B. (2023). Preferred professional functioning styles and selected personality traits for employees in management positions: A new approach. *Polskie Forum Psychologiczne*, 28(4), 515–531. <https://doi.org/10.34767/PFP.2022.04.06>
- Nunes, S. A. F. (2015). *Eu não pertenço aqui!: A percepção da frequência de discriminação no local de trabalho e as suas consequências para os jovens portugueses* (Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal). <http://hdl.handle.net/10071/10010>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Park, S. K., Rhee, M. K., & Lee, S. W. (2021). The effects of job demands and resources on turnover intention: The mediating roles of emotional exhaustion and depersonalization. *Work*, 70(1), 301–309. <https://doi.org/10.3233/WOR-210099>
- Patrick, C. J., Fowles, D. C., & Krueger, R. F. (2009). Triarchic conceptualization of psychopathy: Developmental origins of disinhibition, boldness, and meanness. *Development and Psychopathology*, 21(3), 913–938. <https://doi.org/10.1017/S0954579409000492>

- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Pletzer, J. L., Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2024). Constructive and destructive leadership in job demands-resources theory: a meta-analytic test of the motivational and health-impairment pathways. *Organizational Psychology Review*, 14(1), 131-165. <https://doi.org/10.1177/20413866231197519>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Ribas, C. C. S. C. (2010). *Síndrome de burnout em profissionais de saúde: Uma abordagem bioética num estudo preliminar* [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto]. <https://hdl.handle.net/10216/55785>
- Rosado, B. R. (2024). *A relação entre as práticas de recursos humanos no setor hoteleiro e a intenção de turnover: O papel mediador da exaustão emocional* [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/33318>
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: a meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23–65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. Em N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology: Volume 1 – Personnel psychology* (pp. 145–164). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848608320.n9>
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., Gonzalez, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. d. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: a systematic review of prospective studies. *PLOS ONE*, 12(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19(3), 256–262. <https://doi.org/10.1080/02678370500385913>

- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. V. (2018). Different shades—different effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in Psychology*, 9, 1289. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01289>
- Schwarz, N. (2007). Retrospective and concurrent self-reports: The rationale for real-time data capture. Em A. A. Stone, S. S. Shiffman, A. Atienza, & L. Nebeling (Eds.), *The science of real-time data capture: Self-reports in health research* (pp. 11–26). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195178715.003.0002>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The leadership quarterly*, 24(1), 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Schyns, B., Gauglitz, I. K., Wisse, B., & Schütz, A. (2022). How to mitigate destructive leadership. Em B. Schyns, R. Hall, & P. Neves (Eds.), *Overcoming bad leadership in organizations* (pp. 251–274). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197552759.003.0013>
- Sedikides, C., & Campbell, W. K. (2017). Narcissistic force meets systemic resistance: The energy clash model. *Perspectives on Psychological Science*, 12(3), 400–421. <https://doi.org/10.1177/1745691617692105>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. <https://doi.org/10.5465/256939>
- Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/what-is-leadership/docview/1831706711/se-2>
- Teixeira, M. P. (2021). *A influência do papel dos seguidores na liderança destrutiva* [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto, Portugal]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/137182/2/511586.pdf>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <http://www.jstor.org/stable/1556375>
- Velez, M. J., & Neves, P. (2016). Abusive supervision, psychosomatic symptoms, and deviance: Can job autonomy make a difference? *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 322–333. <https://doi.org/10.1037/a0039959>
- Vernon, P. A., Villani, V. C., Vickers, L. C., & Harris, J. A. (2008). A behavioral genetic investigation of the Dark Triad and the Big 5. *Personality and Individual Differences*, 44(2), 445–452. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.09.007>

- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>
- Wu, T.-Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169. <https://doi.org/10.1177/1059601108331217>
- Zhang, L. C. (2000). Post-stratification and calibration—A synthesis. *The American Statistician*, 54(3), 178–184. <https://doi.org/10.1080/00031305.2000.10474542>
- Zimmermann, M. (2007). Jews, gypsies and Soviet prisoners of war: comparing Nazi persecutions. Em R. Stauber & R. Vago (Eds.), *The Roma: A minority in Europe: Historical, political and social perspectives* (pp. 31-54). Central European University Press. <https://doi.org/10.1515/9786155211218-006>
- Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., Ghislieri, C., & Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: the role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PLOS ONE*, 13(2), e0192126. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192126>

Anexos

Anexo A - Grelha Gerencial de Blake e Mouton

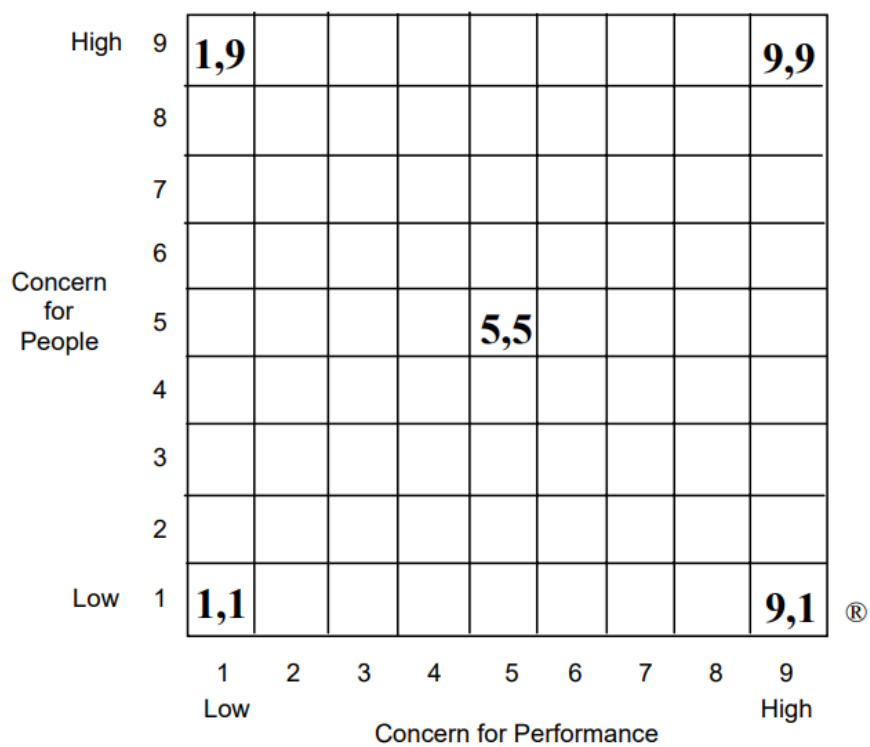


Figura A1. Grelha Gerencial

Nota. Retirado de Mróz (2023).

Anexo B - Consentimento Informado

Bem-vindo(a)!

Este é um estudo científico promovido pelo ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Por favor, leia o termo de consentimento e prima em "consinto" caso concorde em participar.

O presente estudo surgiu no âmbito da dissertação de mestrado do 2º ano do curso de Psicologia Social e das Organizações.

O objetivo é compreender a relação entre a liderança destrutiva, a intenção de saída e a exaustão emocional através da sua resposta a um questionário individual com uma duração aproximada de 8 minutos.

Este estudo é conduzido por Catarina Possidónio (cflpo@iscte-iul.pt) e não tem quaisquer riscos associados. Caso sinta algum desconforto ao responder à perguntas, poderá contactar por e-mail.

Os resultados deste estudo irão contribuir para o avanço nas áreas da Psicologia e da Gestão.

A participação é voluntária: pode optar por participar ou não. Caso queira interromper a sua participação, por favor feche o browser.

Os dados recolhidos são anónimos e confidenciais não sendo possível identificar o(a) participante pelo nome ou qualquer outra informação. Os dados serão armazenados informaticamente e protegidos por palavra-passe, ficando disponíveis apenas para a equipa de investigação do projeto.

Ao clicar "Consinto" abaixo, está a indicar que percebeu o informação deste termo de consentimento e que concorda em participar no estudo. Caso não consinta, será reencaminhado(a) automaticamente para o final do estudo.

Anexo C - Critérios de Seleção, Escalas e Sociodemográficas

Quadro C1

Critérios de Seleção

Item	Opções de Resposta
1 - Está atualmente empregado(a) em Portugal?	1 - Sim; 2 - Não
2 - Trabalha na sua empresa há seis (6) meses ou mais?	1 - Sim; 2 - Não
3 - Tem algum superior hierárquico?	1 - Sim; 2 - Não

Quadro C2

Escala de Liderança Destrutiva

Item	Escala de Resposta
LT1 - Humilhou-o(a), ou a outros colegas, se não corresponder aos seus padrões.	1 – Nunca a 4 – Muitas vezes/sempre
LT2 - Gozou consigo ou com outros colegas (por exemplo, revirar de olhos, fazer caretas, etc) para demonstrar que está descontente com os seus esforços de trabalho	1 – Nunca a 4 – Muitas vezes/sempre
LT3 - Espalhou informações incorretas sobre si, ou sobre os seus colegas, de forma a prejudicar a sua posição na organização.	1 – Nunca a 4 – Muitas vezes/sempre
LT4 - Repreendeu-o(a) ao telefone, desligou no meio de uma conversa, ou enviou-lhe um e-mail ofensivo, porque acha que fez um mau trabalho.	1 – Nunca a 4 – Muitas vezes/sempre
LD1 - Atribuiu o sucesso da organização aos seus próprios esforços antes dos esforços dos colaboradores.	1 – Nunca a 4 – Muitas vezes/sempre
LD2 - Utilizou a sua posição na organização para ganhos financeiros/materiais às custas da empresa.	1 – Nunca a 4 – Muitas vezes/sempre
LD3 - Considerou os seus colegas mais rivais do que parceiros.	1 – Nunca a 4 – Muitas vezes/sempre
LD4 - Reduziu a sua oportunidade de se expressar nas reuniões, atribuindo-lhe pouco tempo para falar, ou colocando-o no final.	1 – Nunca a 4 – Muitas vezes/sempre
LAD1 - Tem sido amigo(a), encorajando-o(a) a estender as suas pausas.	1 – Nunca a 4 – Muitas vezes/sempre
LAD2 - Encorajou-o(a) a aproveitar-se de privilégios extra às custas da organização.	1 – Nunca a 4 – Muitas vezes/sempre
LAD3 - Encorajou-o(a), ou aos seus colegas, a fazer pausas extra, como recompensa por bons esforços de trabalho.	1 – Nunca a 4 – Muitas vezes/sempre
LAD4 - Encorajou-o(a), a si ou aos seus colegas, a realizar tarefas/recados privados durante o horário de trabalho.	1 – Nunca a 4 – Muitas vezes/sempre

Quadro C3

Escala de Exaustão Emocional

Item	Escala de Resposta
1 - Sinto-me vazio(a) emocionalmente, por causa do meu trabalho.	1 – Nunca a 7 – Todos os dias
2 - No fim do dia de trabalho, sinto-me exausto(a).	1 – Nunca a 7 – Todos os dias
3 - Sinto-me fatigado(a) quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho.	1 – Nunca a 7 – Todos os dias
4 - Trabalhar com pessoas o dia todo é, de facto, um esforço para mim.	1 – Nunca a 7 – Todos os dias
5 - Sinto-me esgotado(a) devido ao meu trabalho.	1 – Nunca a 7 – Todos os dias
6 - Sinto-me muito frustrado(a) com o meu trabalho.	1 – Nunca a 7 – Todos os dias
7 - Sinto que estou a trabalhar demasiado no meu trabalho.	1 – Nunca a 7 – Todos os dias
8 - Trabalhar diretamente com pessoas coloca-me sob demasiada tensão.	1 – Nunca a 7 – Todos os dias
9 - Sinto que estou no meu limite (“fim de linha”).	1 – Nunca a 7 – Todos os dias

Quadro C4

Escala de Intenção de Saída

Item	Escala de Resposta
1 - Com que frequência pensa em deixar o seu emprego atual?	1 – Nunca a 7 – Todos os dias
2 - Em que medida o seu trabalho atual satisfaz as suas necessidades pessoais?	1 – Nunca a 7 – Todos os dias
3 - Com que frequência fica frustrado(a) quando não lhe é dada a oportunidade de alcançar os seus objetivos pessoais de trabalho?	1 – Nunca a 7 – Todos os dias
4 - Com que frequência deseja obter outro emprego que possa atender melhor às suas necessidades pessoais?	1 – Nunca a 7 – Todos os dias
5 - Qual seria a probabilidade de aceitar outra oferta de emprego se lhe fosse oferecido o mesmo valor de remuneração que auferi atualmente?	1 – Nunca a 7 – Todos os dias
6 - Com que frequência espera ansiosamente por outro dia de trabalho?	1 – Nunca a 7 – Todos os dias

Quadro C5

Perguntas Sociodemográficas

Item
1 - Sexo
2 - Indique a sua idade em anos
3 - Indique a área em que exerce funções atualmente:
4 - Habilitações Literárias
5 - Condições contratuais
6 - Há quanto tempo trabalha na empresa? Coloque em número de meses (exemplo: se trabalha na empresa há 2 anos, coloque 24 no campo de resposta)
7 - Há quanto tempo trabalha com o seu superior hierárquico atual? Coloque em número de meses (exemplo: se trabalha com o superior hierárquico há 2 anos, coloque 24 no campo de resposta)
8 - Qual a modalidade em que trabalha?
9 - Quantos dias por semana trabalha presencialmente?

Nota.

Sexo (Masculino; Feminino; Outro)

Área Profissional (Administração Pública; Auditoria e Consultoria; Banca e Seguros; Comércio; Construção; *Contact Center*; Engenharia e Indústria Transformadora; Ensino; Hotelaria e Turismo; Pescas e Agricultura; Retalho e Consumo; Saúde; Transportes; Outro)

Habilitações Literárias (Ensino Básico; Ensino Secundário; Licenciatura; Mestrado; Pós-Graduação; Doutoramento; Outro)

Condições contratuais (Termo Certo; Efetivo)

Modalidade (100% presencial; Híbrido; 100% remoto)

Anexo D. Verificação do Pressuposto de Normalidade

Quadro D1

Teste de Normalidade

Variável	W	gl	p
Liderança Destrutiva	0.86	197	.00
Exaustão Emocional	0.99	197	.05
Intenção de Saída	0.97	197	.00

Nota. (N = 197)