



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O efeito mediador do Bem-estar na Relação entre Liderança Destrutiva e Intenção de Saída

Carolina Alcarva de Oliveira Jacinto

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

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

Setembro de 2025

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

O efeito mediador do Bem-estar na relação entre Liderança Destrutiva e Intenção de Saída

Carolina Alcarva de Oliveira Jacinto

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

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

Setembro de 2025

Agradecimentos

O processo de realização de uma dissertação é bastante desafiante, ao longo de todo este percurso tive dúvidas, receios, tristezas e algumas alegrias. Para culminar todos estes receios e realizar o melhor estudo possível contei com o apoio de vários intervenientes, dos quais estou bastante grata.

Em primeiro lugar, começar por agradecer à Professora Doutora Maria João Velez pelo apoio prestado desde o início da escrita desta dissertação. Desde o princípio que esteve sempre disponível para esclarecer as minhas dúvidas, apoiar as minhas ideias, e dar sugestões pertinentes que me ajudaram a elaborar este estudo.

Um agradecimento aos meus pais, que desde sempre apoiaram o meu percurso académico, assim como as minhas escolhas. Deram-me sempre as melhores oportunidades possíveis, e foi graças a essas oportunidades que aqui estou hoje. O apoio incondicional, a presença, a compreensão deles foi fundamental para conseguir alcançar todos os meus objetivos, sendo esta dissertação um dos maiores objetivos do meu percurso pessoal, académico e profissional.

Um obrigado à minha restante família, por sentir que sempre estiveram lá para mim, tanto nos bons como nos maus momentos. A vossa presença foi imprescindível ao longo do meu percurso. Sempre acreditaram em mim e nas minhas capacidades, e por isso estou grata.

Aos meus amigos, que me permitiram ter momentos de descontração, mas acima de tudo que estavam no mesmo barco que eu, e por isso sofremos juntos, assim como conquistamos juntos. Todas as horas passadas a escrever esta dissertação tornaram-se mais leves com a vossa companhia. Em especial à minha amiga Laura, sempre disponível para tudo o que precisei a qualquer hora. Toda a ajuda e disponibilidade dela foram fundamentais para conseguir concluir este estudo. Sem a paciência dela isto não teria sido possível.

Resumo

Ao longo dos últimos anos, houve um crescimento na literatura estudada sobre o lado destrutivo da liderança. Contudo este é um tema, ainda, em constante mudança, com diferentes impactos no mundo organizacional, deste modo, é essencial que existam estudos para compreender como a liderança destrutiva influencia os líderes, os seus subordinados e as próprias organizações. Assim sendo, o principal objetivo desta dissertação, é compreender o papel mediador do bem-estar nas relações entre a liderança destrutiva e a intenção de saída.

Para este estudo, foi utilizada uma metodologia quantitativa, através da aplicação de um questionário online, que contou com 204 respostas de diferentes participantes. Para a construção do questionário foram utilizadas três escalas distintas: a escala do questionário de liderança destrutiva- QDL (Erickson et al., 2015); a escala de Robinson (1996) para as intenções de saída; e a versão curta da Warwick-Edinburgh Mental-being Scale (Haver et al., 2015).

Através dos resultados obtidos, foi possível concluir que a liderança destrutiva relaciona-se positivamente com as intenções de saída e negativamente com o bem-estar. Verificou-se, também, que o bem-estar está negativamente relacionado com as intenções de saída e que medeia a relação entre a liderança destrutiva e as intenções de saída. Com efeito, é fundamental que as organizações tenham em consideração estes resultados, conseguindo criar e implementar práticas e políticas para mitigar níveis elevados de liderança destrutiva, deste modo, os níveis de bem-estar dos colaboradores aumentam, reduzindo a intenção de saída dos mesmos.

Palavras-chave: Liderança destrutiva; Bem-estar; Intenção de saída.

Classificação JEL: D23; O15

Abstract

Over the past few years, there has been a growing body of literature on the destructive side of leadership. However, this remains a constantly evolving topic, with different impacts on the organizational world. Therefore, it is essential to conduct studies to understand how destructive leadership influences leaders, their subordinates, and organizations themselves. Thus, the main objective of this dissertation is to understand the mediating role of well-being in the relationship between destructive leadership and turnover intention.

For this study, a quantitative methodology was used through the application of an online questionnaire, which collected 204 responses from different participants. Three distinct scales were used to build the questionnaire: the Destructive Leadership Questionnaire – DLQ (Erickson et al., 2015); Robinson’s (1996) scale for turnover intentions; and the short version of the Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale (Haver et al., 2015).

The results showed that destructive leadership is positively related to turnover intentions and negatively related to well-being. It was also found that well-being is negatively related to turnover intentions and mediates the relationship between destructive leadership and turnover intentions. Therefore, it is crucial for organizations to take these results into account, creating and implementing practices and policies to mitigate high levels of destructive leadership. In doing so, employees’ well-being increases, reducing their turnover intentions.

Keywords: Destructive leadership; Well-being; Turnover intention.

JEL Classification: D23; O15

Índice

Resumo	iii
Abstract	v
1. Introdução	1
2. Revisão da literatura	3
2.1 Liderança	3
2.2 Liderança destrutiva	3
2.2.1 Antecedentes	6
2.2.2 Consequências	11
2.3 Relação entre a Liderança Destrutiva e a Intenção de Saída	12
2.4 Relação entre a Liderança Destrutiva e o Bem-estar	15
2.5 Relação entre Bem-estar e Intenção de Saída	18
2.6 Papel mediador do bem-estar na relação entre liderança destrutiva e intenção de saída	19
2.7 Modelo conceptual proposto	21
3. Metodologia	23
3.1 Medidas	23
3.2 Caracterização da Amostra	24
4.1 Teste de Hipóteses	28
5. Discussão	31
5.1 Discussão dos Resultados	31
5.2 Implicações Teóricas	33
5.3 Implicações Práticas	34
5.4 Limitações e sugestões para estudos futuros	35
6. Conclusão	39
7. Referências Bibliográficas	41
8. Anexos	49
Anexo A: Consentimento Informado	49
Anexo B: Questionário aplicado	50

Índice de figuras

Figura 2.1- Modelo de análise proposto.....	21
Figura 4.1- Modelo estrutural representativo das relações entre as variáveis.....	29

Índice de Quadros

Quadro 3.1- Caracterização da amostra.....	25
Quadro 4.1- Estatísticas descritivas e correlações entre variáveis.....	27
Quadro 4.2- Resultados do processo bootstrapping.....	28

1. Introdução

O interesse organizacional em compreender os impactos da liderança nos comportamentos, bem-estar e permanência dos colaboradores numa organização tem vindo a intensificar-se ao longo dos últimos anos (Wolor et al., 2022). Com o aumento deste interesse organizacional, a literatura teve de acompanhar este tema, aumentando também as evidências empíricas e estudos académicos sobre liderança. Embora a literatura tradicional valorize os estilos de liderança transformacional, que valorizam os colaboradores, aumentando o seu comprometimento, satisfação e bem-estar (Leithwood & Jantzi, 2006), cada vez mais o lado negativo tem vindo a ganhar destaque, sendo possível perceber os impactos negativos provocados por estilos de liderança destrutiva (Palmer et al., 2024). A liderança destrutiva pode ser caracterizada como comportamentos hostis e abusivos que causam danos aos subordinados e à organização, sendo um comportamento repetitivo associado a climas tóxicos (Krasikova et al., 2013; Tepper, 2000).

O conceito de liderança destrutiva é considerado bastante abrangente, visto que este estilo, se pode manifestar de diversas maneiras, desde microgestão até comportamentos agressivos, e que existem vários tipos de liderança destrutiva que também se manifestam de formas diferentes. De qualquer modo, independentemente, da forma como a liderança destrutiva é considerada, este estilo está associado a consequências negativas tanto para a organização como para os próprios colaboradores. São exemplos disto, a redução do bem-estar, aumento dos níveis de stress e burnout, diminuição do comprometimento organizacional ou o aumento da intenção de saída por parte dos colaboradores (Raffert & Restubog, 2011; Schyns & Schilling, 2013). É do interesse, tanto pessoal como organizacional, que este tema seja abordado cada vez mais, assim, as práticas para mitigar este tipo de comportamentos são tidas em conta, aumentando a atenção de todos para as consequências negativas deste tipo de liderança.

A intenção de saída é entendida como a predisposição ou desejo de um colaborador abandonar a organização em que se encontra (Mobley, 1977). A intenção de saída surge, então, como um indicador importante do bem-estar dos colaboradores e da eficácia da liderança existente numa organização, estando relacionado com ambos. Tal como referido anteriormente, a liderança destrutiva aumenta a intenção de saída, deste modo, quando este estilo de liderança está presente numa organização, o desejo dos colaboradores de saírem da mesma intensifica-se, aumentando as suas intenções de saída. Isto é prejudicial tanto para o colaborador que diminui o seu bem-estar, satisfação e comprometimento com o trabalho, como para a organização, que vê o seu desempenho a ser reduzido, a perda de talento e conhecimentos a

aumentar, assim como os custos associados a novos processos de recrutamento e seleção (Heavey et al., 2013).

Neste enquadramento, também importa focar no papel do bem-estar enquanto preditor do aumento das intenções de saída. Ou seja, a diminuição do bem-estar é uma das consequências negativas da liderança destrutiva (Montano et al., 2017), visto que este estilo de liderança impacta pessoal e profissionalmente um colaborador, comprometendo a sua satisfação, produtividade e comprometimento, ou seja, vontade de continuar numa organização. Desta forma, é possível afirmar que com a diminuição do bem-estar, a predisposição a ficar numa organização também diminui.

Compreender estas interações entre a liderança destrutiva, bem-estar e intenção de saída é fundamental, e apesar do crescente número de estudos sobre estes temas, ainda existem lacunas, principalmente quando analisadas de forma conjunta (Skogstad et al., 2014). Isto dificulta o desenvolvimento de estratégias organizacionais capazes de prevenir comportamentos destrutivos. Logo, este tipo de estudos, são essenciais para que exista mais conhecimento dentro desta área. É assim, que surge o principal objetivo desta dissertação, analisar o papel mediador do bem-estar na relação entre liderança destrutiva e intenções de saída. Compreender estas relações é essencial para a criação de estratégias organizacionais mais eficazes, capazes de mitigar comportamentos destrutivos e promover ambientes de trabalho saudáveis, que todos queiram fazer parte (Einarsen et al., 2018).

Além do objetivo principal do estudo, supramencionado, foram definidos outros objetivos mais específicos, pretendendo-se analisar as seguintes relações: Relação positiva entre liderança destrutiva e intenção de saída; Relação negativa entre liderança destrutiva e bem-estar; Relação negativa entre bem-estar e intenção de saída; Mediação do bem-estar entre a relação de liderança destrutiva e intenção de saída.

Relativamente à organização, esta dissertação está dividida em 8 capítulos, sendo que o primeiro é a introdução (capítulo atual), onde é feita contextualização do tema e dos objetivos do estudo. De seguida, a revisão da literatura onde se encontram as evidências empíricas sobre a liderança destrutiva, intenção de saída e bem-estar, assim como a formulação das hipóteses a serem testadas. O terceiro capítulo é a metodologia, onde se encontra os instrumentos utilizados e a caracterização da amostra. No capítulo seguinte, estão os resultados obtidos e o teste de hipóteses. No capítulo 5 é apresentada a discussão dos resultados, as implicações teóricas e práticas, as limitações e sugestões para estudos futuros. O capítulo 6 conta com a conclusão, enquanto no sétimo capítulo encontram-se as referências bibliográficas. Por fim, no último capítulo são apresentados os anexos.

2. Revisão da literatura

2.1 Liderança

A liderança tem se consolidado como um tema amplamente discutido e estudado no contexto organizacional, assim como na literatura, com o objetivo de se estabelecer uma definição clara e abrangente. Embora existam diversos conceitos sobre o que é a liderança, sendo difícil chegar a um consenso (Silva, 2016) é fundamental, para esta revisão de literatura, apresentar algumas dessas definições.

Para Winston e Patterson (2006, p.2) “Um líder é uma ou mais pessoas que seleciona, equipa, treina e influencia um ou mais seguidores que possuem dons, habilidades e competências diversas, direcionando-os para a missão e os objetivos da organização, levando-os a despende, de forma voluntária e entusiástica, energia espiritual, emocional e física num esforço coordenado e concertado para alcançar a missão e os objetivos organizacionais.”

Outros autores incluem a influência nos objetivos e estratégias para realizar as tarefas, a influência no comprometimento e na conformidade do comportamento necessário para atingir esses objetivos, a influência na manutenção e identificação do grupo, e a influência na cultura de uma organização (Yukl, 1989).

Face ao exposto, cada vez mais importa ter um olhar atento sobre a liderança e por conseguinte sobre o estilo de liderança adotado por cada organização (Krasikova et al., 2013). Segundo Shaw (1955), existem várias formas de liderança, sendo essencial não confundir liderança destrutiva com outras formas construtivas de liderança pois estas não envolvem comportamentos prejudiciais. (Krasikova et al., 2013).

2.2 Liderança destrutiva

Cada vez mais, o lado negativo da liderança tem um peso importante nos estudos, não só para perceber os seus antecedentes, mas de modo a compreender quais as consequências de um estilo de liderança destrutivo. O comportamento de liderança destrutiva é algo muito comum, tendo um peso significativo dentro de uma organização (Aasland et al., 2010).

A liderança destrutiva pode ser definida como o “comportamento volitivo de um líder, que pode prejudicar ou pretende prejudicar a organização e/ou os seus seguidores ao a) encorajar os seguidores a perseguirem objetivos que contrariem os interesses legítimos da organização; b) empregar um estilo de liderança que envolva o uso de métodos prejudiciais de influência

sobre os seguidores, independentemente das justificações para tal comportamento.” (Krasikova et al., 2013, p.1310). Esta definição é estendida de três formas, para compreender melhor o conceito de liderança destrutiva. Em primeiro lugar, a liderança destrutiva deve ser vista como um comportamento prejudicial que faz parte do processo de liderança. De seguida, é possível distinguir duas manifestações da liderança destrutiva: incentivar os seguidores a perseguirem objetivos apenas benéficos para o próprio líder e utilizar métodos destrutivos (como manipulação ou intimidação) para influenciar os seguidores. Por fim, ao definir liderança destrutiva como um comportamento intencional que pode prejudicar a organização e/ou os seguidores de um líder (Lipman-Blumen, 2010), é estabelecido o limite entre liderança destrutiva e liderança ineficaz, como a incompetência que impede que o líder atinja os objetivos definidos pela organização ou mobilize os seus seguidores para atingir esses objetivos. (Krasikova et al., 2013).

Uma outra definição de liderança destrutiva é a proposta por Einarsen et al. (2007, p.208) que definem liderança destrutiva como o “comportamento sistemático e repetido de um líder, supervisor ou gestor que viola o interesse legítimo da organização, minando e/ou sabotando os objetivos, tarefas, recursos e eficácia da organização e/ou motivação, bem-estar ou satisfação no trabalho dos subordinados.” Em suma, e diferentemente de Krasikova et al. (2013), que enfatizam a intencionalidade do líder ao causar danos, Einarsen et al. (2007) definem a liderança destrutiva como comportamento sistemático e repetido, independentemente da intenção, focando nas consequências para a organização e os seus colaboradores.

A liderança destrutiva é composta por comportamentos negativos que têm a intenção ou potencial intenção de prejudicar a organização ou os seguidores de um líder, sendo um construto amplo que capta diferentes estilos de liderança compostos por comportamentos incorporados nos processos de influência da liderança e que prejudicam os seguidores e/ ou as organizações. (Mackey et al., 2021). Esta definição de liderança destrutiva exclui um mau comportamento isolado, ou seja, para que seja considerado comportamento destrutivo de liderança é essencial que o comportamento seja repetido ou sistemático. (Einarsen et al., 2007). Para além disto, segundo Einarsen et al. (2007), a liderança destrutiva pode incluir comportamentos que não tinham intenção de causar danos, mas que por causa de negligência, insensibilidade ou incompetência prejudicam os subordinados e/ou a organização, estes comportamentos são denominados de liderança destrutiva passiva.

Para este estudo, é essencial considerar que os comportamentos de liderança passiva, como a evitação, ausência de liderança, incompetência são tal como mencionado anteriormente, considerados uma forma de liderança destrutiva. Tal como acontece quando os comportamentos

de liderança são ativos, as atitudes passivas de um líder, podem comprometer os objetivos da organização e a motivação dos colaboradores (Lundmark et al., 2020). Quer isto dizer, que a liderança destrutiva pode ser considerada ativa ou passiva, segundo os comportamentos perpetuados pelo líder. A liderança destrutiva ativa acontece quando o líder age de maneira direta e intencional para prejudicar os seus seguidores ou a organização, através da manipulação, abuso de poder ou intimidação. Quanto à liderança destrutiva passiva, ocorre quando um líder é negligente ou incompetente, evitando a tomada de decisões ou o envolvimento no trabalho, como por exemplo liderança *laissez-faire* (Aasland et al., 2010).

O autor ainda difere comportamentos de liderança destrutiva em agressão física vs verbal e direta vs indireta. No caso da agressão física, esta envolve contacto corporal, causando danos, como por exemplo empurrões; a agressão verbal consiste em palavras ou tons usados para humilhar ou manipular, como insultos e ameaças. Relativamente à liderança destrutiva direta ocorre de maneira explícita e frontal, ou seja, o líder assume este tipo de comportamentos, enquanto a indireta é disfarçada, ocorrendo por meios de sabotagem ou difamação (Aasland et al., 2010).

É importante distinguir liderança destrutiva de outros comportamentos prejudiciais. Quando se estuda liderança, deve existir um foco nos comportamentos prejudiciais perpetrados pelo líder. Por exemplo, os comportamentos de trabalho contraproducentes não são executados por alguém em posição de liderança, enquanto a liderança destrutiva envolve ações prejudiciais executadas pelos líderes. (Krasikova et al., 2013).

De acordo com Mackey et al. (2021), existem vários tipos de liderança destrutiva, cada um com as suas características e definições. Por exemplo, a supervisão abusiva definida por Tepper (2000, pág. 178), é a “perceção dos subordinados sobre até que ponto os supervisores se envolvem na exibição sustentada de comportamentos verbais e não verbais hostis, excluindo o contacto físico.” Ou a liderança aversiva definida como os “comportamentos de liderança que enfatizam o uso de ameaças, intimidação e punição” (Bligh et al., 2007, p.530). Um outro tipo de liderança destrutiva é a liderança despótica quando um líder lidera através dos seus interesses próprios (De Hoogh & Den Hartog, 2008). A liderança tirânica definida como “os líderes tirânicos podem comportar-se de acordo com os objetivos, tarefas, missões e estratégias da organização, mas normalmente obtêm resultados não através, mas às custas dos subordinados (Einarsen et al., 2007, p.212). Por fim, o narcisismo do líder, onde os comportamentos do líder são motivados pelas suas próprias necessidades e crenças (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Tal como se pode observar, todos os tipos de liderança destrutiva supracitados têm em comum os

métodos destrutivos utilizados pelos líderes para influenciar negativamente os seus seguidores, prejudicando não só estes últimos como as próprias organizações (Mackey et al., 2021)

Por outro lado, Thoroughgood et al. (2012, pág.899) descrevem liderança destrutiva como “uma questão de desempenho do grupo a longo prazo, é uma questão de resultados. A liderança destrutiva acarreta resultados organizacionais negativos a longo prazo, sendo que certos processos têm maior probabilidade de conduzir a esses resultados. Assim, se os líderes em conjunto com os seguidores e os contextos, trazem infortúnios e danos aos seus constituintes, incluindo as partes interessadas internas e externas, bem como prejudicam as organizações em que residem então ocorreu liderança destrutiva”. Assim pode-se concluir, que para além da personalidade, atitudes ou comportamentos de um líder, pode ocorrer liderança destrutiva quando os resultados são negativos, podendo estes resultados ser provenientes, também dos seguidores ou do ambiente organizacional (Padilla et al., 2007; Thoroughgood et al., 2012).

Tal como foi referido anteriormente, existem vários antecedentes que originam uma liderança destrutiva dentro de uma organização. Assim sendo, é importante abordar estes antecedentes, tal como acontece na secção seguinte.

2.2.1 Antecedentes

Segundo o modelo do Triângulo Tóxico de Padilla et al. (2007), os antecedentes da liderança destrutiva podem ser classificados em três tipos: características de personalidade dos líderes, seguidores e ambientes organizacionais (Padilla et al., 2007).

Começando pelos líderes, os seus traços de personalidade são um dos principais antecedentes da liderança destrutiva (Emmerling et al., 2023). Por norma, os líderes destrutivos demonstram que têm várias características comprometedoras em comum. Segundo o modelo do Triângulo Tóxico, de Padilla et al. (2007) existem cinco características para comportamentos destrutivos por parte de um líder, são eles o carisma, o uso personalizado do poder, narcisismo, temas de vida negativos e uma ideologia de ódio.

Relativamente ao carisma, este traço de personalidade está empiricamente ligado à liderança destrutiva. O carisma é muitas vezes utilizado pelos líderes para fins egoístas e para o seu próprio benefício (Padilla et al., 2007). Um líder carismático pode ser definido como alguém que exerce influência significativa sobre os seus seguidores, por meio do seu carisma, isto é, através de uma forte presença, persuasão e capacidade de inspirar confiança e lealdade, assim sendo é perceptível que quando utilizado sem ética, este traço de personalidade pode ser uma ferramenta de manipulação e dominação sobre os subordinados (Fragouli, 2018). Quanto

ao uso personalizado do poder, segundo Padilla et al. (2007), os líderes destrutivos usam o poder para o seu próprio ganho pessoal, utilizando o controle e a coerção para impor os seus objetivos. Os líderes são caracterizados por uma necessidade de poder, sendo impulsivos e irresponsáveis, isto resulta em liderança destrutiva que consequentemente está associada a líderes com necessidades personalizadas de poder (Thoroughgood et al., 2018). O narcisismo é uma característica frequentemente caracterizada por pessoas egocêntricas, que procuram atenção, ignorando o ponto de vista e bem-estar dos outros, levando a abusos de poder (Padilla et al., 2007). Os líderes narcisistas são frequentemente caracterizados por falta de empatia, tornando-se incapazes de reconhecer o valor dos outros, assim como preocupar-se com o bem-estar dos outros, estes líderes utilizam os seus subordinados para alcançar os seus próprios objetivos, sem considerarem o impacto das suas ações nos outros, tomando decisões impulsivas ou antiéticas para manter a sua posição de poder (Takala, 2010). Segundo Padilla et al. (2007) os temas negativos da vida também influenciam os líderes destrutivos, ou seja, quando existe algum tipo de trauma ou uma história de vida negativa irá refletir na imagem que o líder tem do seu papel no mundo, influenciando negativamente e podendo prejudicar as suas organizações. Por fim, a ideologia de ódio é outra característica de um líder destrutivo. Por norma, a retórica, visão e visão do mundo dos líderes destrutivos contêm imagens de ódio. O ódio é uma componente chave da visão do mundo dos líderes destrutivos (Padilla et al., 2007).

Em adição, Maher et al. (2021) acrescentam duas características típicas de um líder destrutivo: a autopromoção e a imprevisibilidade. A autopromoção é uma estratégia utilizada que tenciona salientar os pontos fortes e positivos de determinado individuo (Den Hartog et al., 2018). Por norma, os líderes destrutivos são caracterizados com um elevado grau de autopromoção, influenciando a perceção que os outros têm sobre o seu desempenho, assim como da sua reputação e competências (Den Hartog et al., 2018; Maher et al., 2021). A imprevisibilidade, no caso dos comportamentos dos líderes, refere-se à mudança frequente e inesperada do humor ou comportamento do líder (Finney et al., 2021). A imprevisibilidade está relacionada com as atitudes e reações que variam de forma errática, contribuindo para um clima de insegurança e desconfiança. Este clima impossibilita a antecipação das ações e reações dos líderes por parte dos seus subordinados, criando um ambiente vulnerável, uma vez que os comportamentos imprevisíveis do líder podem ser usados para manipular a perceção dos subordinados e fortalecer a posição de poder do líder (Finney et al., 2021; Maher et al., 2021).

Para além destas características de personalidade que definem um líder destrutivo, também existem comportamentos por parte dos líderes considerados preditores da liderança destrutiva, como a manipulação ou o roubo (Thoroughgood et al., 2018). Estes comportamentos são

considerados comportamentos de desvio no local de trabalho, perpetuados pelo líder, este tipo de comportamento é caracterizado como um comportamento voluntário que viola normas organizacionais, ameaçando o bem-estar de uma organização e dos seus membros (Mackey et al., 2019). Existem, ainda, comportamentos eficazes que em excesso podem tornar-se indicativos de liderança destrutiva (Erickson et al., 2015), como é o caso do controlo excessivo, ou seja, quando um líder monitoriza um subordinado este comportamento pode ser considerado correto, mas se realizado em excesso pode ser considerado microgestão, um dos aspetos da liderança destrutiva (Brandebo, 2020).

Face ao exposto, tanto os traços de personalidade como os comportamentos definem um líder destrutivo, ademais, existem outros preditores para que um líder seja considerado destrutivo, como é o caso do bloqueio de objetivos. Este impossibilita os líderes de alcançarem os seus objetivos, ameaçando a auto-imagem positiva e a competência profissional percebida de um líder. Quando um líder se depara com um bloqueio de objetivos pode optar por abordagens prejudiciais de modo a resolver esse bloqueio (Krasikova et al., 2013). Existem duas situações possíveis em que pode ocorrer bloqueio dos objetivos, primeiro quando os objetivos pessoais do líder não estão alinhados com os objetivos organizacionais; de seguida se os objetivos pessoais e organizacionais estiverem alinhados, mas a realização dos mesmos é frustrada pelo desempenho dos seguidores (Emmerling et al., 2023). Em qualquer destas situações é possível que o líder experiencie tensão e emoções negativas, recorrendo a comportamentos de liderança destrutiva (Krasikova et al., 2013).

Passando agora para os seguidores, muitas vezes certos seguidores são incapazes ou não querem resistir a líderes dominadores e abusivos. Segundo o modelo do triângulo tóxico de Padilla et al. (2007) existem dois tipos de seguidores: os conformistas e os conspiradores. Enquanto os conformistas obedecem aos líderes por medo, os conspiradores procuram ganho pessoal através da associação feita a um líder destrutivo (Thoroughgood et al., 2018). Em adição, no modelo do círculo suscetível de Thoroughgood et al. (2012), os autores acrescentam três subtipos de seguidores conformistas (*lost souls*, autoritários e espectadores) e dois subtipos de seguidores conspiradores (acólitos e oportunistas) ao modelo do triângulo tóxico.

Começando pelos seguidores conformistas, os *lost souls* são considerados seguidores com um grau elevado de necessidade de direção, identidade e aceitação, estão sempre à procura de validação externa, especialmente do líder (Northouse, 2016). Isto resulta em dependência e vulnerabilidade à manipulação, tornando-os propensos a obedecer a ordens, incluindo as não éticas, para obter aprovação do líder (Thoroughgood et al., 2018). De seguida, os seguidores conformistas autoritários possuem atitudes rígidas e hierárquicas acreditando que os líderes têm

o direito legítimo de exercer poder sobre eles. (Thoroughgood et al., 2012). Estes tendem a cumprir ordens, mesmo que destrutivas, porque veem a obediência como uma responsabilidade dentro do seu papel (Thoroughgood et al., 2012). O último tipo de seguidores conformistas são os espectadores, caracterizados por passivos e motivados pelo medo, procuram minimizar os riscos e evitar punições (Northouse, 2016). Estes tipos de seguidores podem ter opiniões negativas sobre os líderes, mas cumprem as suas ordens na mesma para serem vistos como “bons” seguidores, acreditam que o incumprimento de certas ordens trará consequências negativas (Thoroughgood et al., 2012).

De acordo com Padilla et al. (2007) e tal como já foi referido anteriormente, o outro tipo de seguidores são os conspiradores. Estes tipos de seguidores podem ser classificados como oportunistas, que se alinham aos líderes destrutivos por interesse próprio (Thoroughgood et al., 2012). Estes tipos de seguidores cumprem ordens destrutivas porque acreditam que isso lhes trata benefícios diretos, desde que a relação com os líderes destrutivos seja vantajosa para este tipo de seguidores, vão ser cúmplices ativos dos líderes destrutivos (Barbuto, 2000). Os conspiradores acólitos partilham valores e objetivos congruentes com o líder. Este tipo de seguidores têm um sentido de identidade e procuram expressar as suas crenças e valores através da missão do líder. Desta forma, estão dispostos a concordar com líderes destrutivos se isso permitir que os seus valores pessoais sejam atingidos. (Barbuto, 2000; Thoroughgood et al., 2012; Thoroughgood et al., 2018).

Para além da personalidade suscetível de alguns seguidores, o seu desempenho e comportamento no local de trabalho também influencia a liderança destrutiva (Loyola & Aiswarya, 2023). Os seguidores com um desempenho mais baixo tendem a ser alvos de líderes destrutivos, visto que são vistos como provocadores (Mackey, 2021). Isto acontece devido aos tipos de comportamentos de vários seguidores, ou seja, existem vários comportamentos no local de trabalho adotados pelos seguidores, sendo alguns deles desviantes, tornando-se provocadores aos olhos dos líderes (Mackey, 2021). Tal como referido acima, existem comportamentos de desvio no local de trabalho, comportamentos esses que violam as normas organizacionais, estes tipos de comportamentos podem ser perpetuados pelos líderes, assim como pelos seguidores (Mackey et al., 2019).

Com base na teoria das trocas sociais (Cropanzano & Mitchell, 2005), que defende que os indivíduos agem de maneira recíproca ao tratamento que recebem, quando os seguidores estão presentes comportamentos desviantes do local de trabalho por parte do líder, provavelmente vão agir de forma semelhante, tendo em conta esta teoria (Cropanzano et al., 2017). Assim sendo, é possível perceber que quando os seguidores agem desta forma, os líderes veem como

provocadores, podendo reagir de forma destrutiva (Mackey et al., 2019), confirmando o que foi dito anteriormente que os comportamentos adotados pelos seguidores, assim como o seu baixo desempenho são preditores do processo de liderança destrutiva.

Por fim, o último tipo de antecedentes do modelo do triângulo tóxico (Padilla et al., 2007) é o contexto ambiental que envolve os líderes, os seguidores e as suas interações, e podem ser classificados em quatro fatores ambientais: a instabilidade, a ameaça percebida, os valores culturais e a ausência de controlos, equilíbrios e institucionalização.

No que diz respeito à instabilidade, a liderança destrutiva é mais comum em organizações que se caracterizam por instabilidade estrutural e organizacional, incerteza/risco percebido e maior liberdade de ação dos líderes, o que facilita o abuso da sua autoridade (Brandebo, 2020). Durante tempos de instabilidade, os líderes podem aumentar o seu poder porque a instabilidade exige uma ação rápida e uma tomada de decisão unilateral (Thoroughgood et al., 2018). Relacionado com a instabilidade está a ameaça percebida, ou seja, quando os colaboradores se sentem ameaçados estão mais dispostos a aceitar uma liderança destrutiva, assim proveniente da instabilidade está este tipo de ameaças (Padilla et al., 2007).

Um outro fator relacionado com os antecedentes ambientais é a ausência de controlos, equilíbrios e institucionalização, quando existe uma organização sem controlo ou supervisão externa, a concentração de poderes aumenta, assim como o risco de uma liderança destrutiva, tal como quando as estruturas e processos organizacionais são fracos ou inexistentes (Padilla et al., 2007; Thoroughgood et al., 2018). O último aspeto importante para caracterizar os ambientes propícios são os valores culturais, todas as organizações são caracterizadas por valores que moldam a liderança emergente (Padilla et al., 2007). A cultura de uma organização ou do local em que esta está inserida pode criar condições que facilitam e intensificam a ocorrência de liderança destrutiva (Thoroughgood et al., 2018). É mais provável que os líderes destrutivos surjam em culturas que endossam evitar a incerteza, o coletivismo e a elevada distância ao poder (Hofstede, 2001).

As dimensões acima mencionadas, também podem ser consideradas antecedentes da liderança destrutiva, visto que em certos contextos organizacionais podem favorecer o surgimento ou tolerância da liderança destrutiva. A evitação da incerteza, pode ser caracterizado por culturas que valorizam regras claras, estabilidade e estruturas rígidas. Este traço cultural leva as organizações e os seus membros a preferirem líderes que impõem a ordem, mesmo que com práticas autoritárias (Hofstede, 2001). Em contextos com elevada aversão à incerteza, os líderes destrutivos podem ser tolerados por serem vistos como capazes de manter o controlo e promover a estabilidade (Einarsen et al., 2007).

No coletivismo, o foco está na coesão do grupo em detrimento da autonomia individual (Hofstede, 2011). Essa valorização pode dar origem a um ambiente marcado pelo conformismo e pela omissão, sobretudo perante atitudes abusivas por parte da liderança. De acordo com os dados do estudo Globe (House, 2005), culturas com forte orientação coletivista tendem a desencorajar o confronto e exposição de comportamentos negativos, permitindo, assim, a perpetuação de práticas de liderança destrutiva.

A distância ao poder refere-se à aceitação social das desigualdades hierárquicas. Hofstede (2011) argumenta que em culturas com alta distância ao poder, as figuras de liderança são raramente questionadas. Isto cria condições ideais para a liderança destrutiva prosperar, uma vez que os seguidores têm pouca margem para contestar decisões, denunciar abusos ou propor alternativas (Tepper, 2000).

2.2.2 Consequências

A liderança destrutiva pode ter efeitos muito negativos tanto a nível individual como organizacional. Tal como já foi referido anteriormente, as consequências da liderança destrutiva têm importância no estudo destes comportamentos. A literatura tem identificado um vasto conjunto de consequências negativas, que afetam o bem-estar dos colaboradores, o clima organizacional, o desempenho e até mesmo a reputação da própria organização (Emmerling et al., 2023).

Quando os líderes adotam comportamentos abusivos, autoritários ou manipulativos criam ambientes de trabalho tóxicos, nos quais a confiança é corroída e o bem-estar dos colaboradores é comprometido (Schyns & Schilling, 2013). A exposição constante a esses líderes está associada ao aumento de problemas de saúde mental, como stress crónico, ansiedade e burnout. Os colaboradores que trabalham sob liderança destrutiva frequentemente experienciam níveis elevados de stress e insegurança, o que pode resultar em distúrbios emocionais e físicos, além de desgaste contínuo que afeta a sua capacidade de trabalhar (Einarsen et al., 2007; Emmerling et al., 2023; Tepper, 2000).

Além disso, a liderança destrutiva também compromete o desempenho organizacional. Ao serem criados ambientes de desconfiança, a motivação dos colaboradores é, também, comprometida (Krasikova et al., 2013). A falta de apoio e reconhecimento por parte dos líderes pode levar à desvalorização dos subordinados, resultado numa diminuição da produtividade e inovação. Quando os trabalhadores são constantemente desmotivados e desprezados, a eficácia

organizacional é comprometida, afetando tanto o desempenho individual quanto o coletivo (Burton & Hoobler, 2011).

Outro efeito negativo da liderança destrutiva é o aumento do *turnover*, em ambientes de trabalho tóxicos os colaboradores insatisfeitos tendem a procurar novas oportunidades onde possam encontrar um clima organizacional mais saudável (Erickson et al., 2025). O tipo de liderança é um fator decisivo na decisão dos colaboradores em deixar a sua organização, visto que os seus líderes criam um ambiente insustentável (Liu et al., 2012). O resultado imediato desse *turnover* é o aumento dos custos com novos processos de recrutamento e seleção, e de formação para além da perda de capital humano.

A criação de uma cultura tóxica também é uma consequência direta da liderança destrutiva. A forma como os líderes interagem com os seus subordinados influenciam diretamente o ambiente de trabalho. Líderes destrutivos não afetam apenas os seus seguidores, mas também perpetuam uma cultura de desconfiança e conflitos, prejudicando a organização (Mackey et al., 2017). A liderança destrutiva pode transformar os valores organizacionais, resultando numa atmosfera de desconfiança, desinteresse, e apatia que afeta a colaboração e o trabalho em equipa. Quando o comportamento destrutivo dos líderes é tolerado ou até incentivado, cria-se um ciclo vicioso de hostilidade que prejudica ainda mais as relações dentro da organização (Schaubroeck et al., 2007).

Além disso, a liderança destrutiva pode resultar em danos à reputação da organização (Mackey et al., 2017). Empresas lideradas por líderes com comportamentos destrutivos, enfrentam críticas externas, prejudicando a sua imagem no mercado. A percepção dos outros de uma organização pode ser comprometida por práticas destrutivas, afetando as suas relações com os stakeholders, como clientes, parceiros e investidores. O impacto disso pode ser sentido de diversas formas, como na diminuição da confiança por parte dos clientes ou na perda de oportunidades de negócio (Zellars et al., 2002).

2.3 Relação entre a Liderança Destrutiva e a Intenção de Saída

Na literatura atual é comum surgir o termo *turnover*, também conhecido como rotatividade pois este último tem várias consequências para uma organização, nomeadamente o aumento de despesas visto ser necessário novos processos de recrutamento e seleção assim como de formação; a perda dos investimentos feitos no desenvolvimento dos colaboradores que saíram, não só a nível monetário, mas também de conhecimento; o impacto no clima organizacional, taxas elevadas de rotatividade podem gerar insegurança e instabilidade (Shah et al., 2017). A

rotatividade é considerada uma das decisões mais dispendiosas não só para os colaboradores, como para a própria organização, podendo vir a custar às empresas 1,5 a 2,5 vezes o salário do colaborador que saiu (Grotto et al., 2017). Contudo, os investigadores sugerem que é mais importante investigar as intenções de saída do que a própria saída em si, pois deste modo é possível evitar comportamentos indesejáveis dos líderes ou colaboradores que possam afetar outros colaboradores, reduzindo os custos do *turnover* real (Hughes et al., 2010).

A intenção de saída pode ser definida como a “medida subjetiva que consiste na probabilidade estimada de alguém abandonar a organização em algum momento futuro” (Hughes et al., 2010, p.353).

De acordo com Griffeth et al. (2000) existem vários preditores do *turnover*, como é o caso da satisfação com o trabalho, o compromisso organizacional, a comparação de alternativas, a procura de trabalho, a liderança, entre outros. De igual forma, também existem várias consequências provenientes da alta taxa de rotatividade dos colaboradores, como maiores custos para a organização, tal como foi abordado anteriormente, visto que com a saída de um colaborador é necessário a realização de um novo processo de recrutamento e seleção, assim como de formação para o novo colaborador que ingressar na empresa (Jeswani & Dave, 2012; Staw 1980).

Para esta revisão da literatura, é importante abordar os fatores que podem estar relacionados com a intenção de *turnover* dos colaboradores. Para isso será usado o modelo das expectativas satisfeitas (Harvey et al., 2007; Porter & Steers, 1973). Estes autores referem que existem quatro fatores associados às intenções de saída, sendo estes fatores organizacionais, fatores de trabalho imediato, fatores de conteúdo do trabalho e fatores pessoais (Porter & Steers, 1973).

Os fatores organizacionais afetam o colaborador e são determinados por pessoas ou eventos externos. São influenciados por duas variáveis, as políticas de salário e promoção, e o tamanho da organização. Quanto aos fatores do trabalho imediato, são influenciados pelo estilo da supervisão, o tamanho da unidade de trabalho e a natureza da interação entre colegas. Os fatores de conteúdo do trabalho, que são as responsabilidades e atividades exigidas para o desempenho bem-sucedido do trabalho. A reação geral ao conteúdo do trabalho, as respetivas tarefas, a autonomia e responsabilidade, e a clareza da função são as variáveis que influenciam estes fatores. Por fim, os fatores pessoais, fatores únicos do indivíduo como a idade, tempo de serviço, semelhança entre o trabalho e o interesse vocacional, características de personalidade, e considerações familiares, todas estas dimensões podem definir como um colaborador se sente

em relação ao seu trabalho, quando este último não corresponde às suas necessidades ou expectativas pessoais é usual que procure novas oportunidades (Porter & Steers, 1973)

Tendo em consideração que o essencial é perceber a relação entre a liderança destrutiva e a intenção de saída, o foco será nos fatores de trabalho imediato, visto que é este que aborda o estilo da supervisão. O estilo de liderança é importante pois é considerado um dos principais fatores na rotatividade (Porter & Steers, 1973). Este modelo aborda que as intenções de saída são mais elevadas nos grupos de trabalho cujo supervisores foram avaliados com baixa consideração.

Assim sendo, é possível afirmar que a liderança destrutiva influencia as intenções de saída de um colaborador (Harvey et al., 2007). Ou seja, a intenção de *turnover* está relacionada com a qualidade do relacionamento entre líderes e subordinados, os líderes destrutivos podem levar os seus subordinados a abandonar a organização (Oliveira & Najnudel, 2022).

Em estudos anteriores verificou-se a relação positiva entre a liderança destrutiva e a intenção de saída. Labrague et al. (2020) verificaram que os enfermeiros que trabalhavam com práticas de liderança destrutiva, relataram uma diminuição da satisfação no trabalho, maiores níveis de sofrimento psicológico e maior intenção de saída da organização. Ainda observaram que esta ligação entre a liderança destrutiva e os resultados de enfermagem eram consistentes com resultados de investigação noutros setores, como militares, agências corporativas, farmacêuticas.

Esta relação pode ser compreendida à luz da Teoria do Contrato Psicológico (Rousseau, 1995), que defende que os trabalhadores desenvolvem expectativas implícitas sobre a forma como serão tratados pela organização, particularmente no que diz respeito ao respeito, justiça e apoio mútuo. Quando os líderes adotam comportamentos destrutivos, essas expectativas são violadas, configurando uma quebra do contrato psicológico. Essa violação gera sentimentos de desconfiança, levando a uma rutura no vínculo psicológico com a organização. Como consequência, os colaboradores deixam de se sentir comprometidos e procuram novas oportunidades, aumentando as intenções de saída.

A ligação falada anteriormente, também pode ser verificada no estudo realizado por Hattab et al. (2022) em organizações públicas como hospitais, escolas, universidades, transportes públicos. Este estudo foi realizado com 457 participantes, todos eles colaboradores destas diferentes organizações públicas. Uma vez mais foi os resultados do estudo demonstraram que a liderança destrutiva afeta a intenção de saída dos colaboradores.

No caso de Oliveira e Najnudel (2022), numa amostra de 172 colaboradores de empresas públicas e privadas que operam em diferentes setores, verificou-se também esta relação positiva

entre a liderança destrutiva e a intenção de *turnover*. Neste caso, a teoria do contrato psicológico (Rousseau, 1995), segundo o qual o trabalhador forma expectativas implícitas de respeito e apoio, também é uma fonte explicativa desta relação. Ou seja, a liderança destrutiva, ao violar essas expectativas, ativa uma sensação de quebra do contrato psicológico, que frequentemente resulta em intenção de saída.

Khan et al., (2017) obtiveram resultados semelhantes aos estudos apresentados anteriormente, verificando uma relação positiva entre a liderança destrutiva e a intenção de *turnover*. Este estudo foi realizado em call centers de telecomunicações, com uma amostra de 220 trabalhadores. Outro estudo realizado com 541 enfermeiros, confirmou que a liderança destrutiva está relacionada positivamente com a intenção de saída, ou seja, quando estão presentes comportamentos de liderança destrutiva os colaboradores pretendem sair da organização (Lavoie-Tremblay et al., 2016). Estes dois estudos, podem ser explicados a partir do modelo das expectativas satisfeitas, mencionado acima (Porter & Steers, 1973), o que significa que, tal como é verificado nos estudos apresentados, este modelo sugere que os colaboradores possuem um conjunto de expectativas de trabalho, sendo uma delas nas relações de liderança desejáveis. Quando estas expectativas não são satisfeitas, a propensão para sair aumenta (Harvey et al., 2007; Porter & Steers, 1973).

Face ao exposto formula-se a primeira hipótese de investigação:

H1: A liderança destrutiva relaciona-se positivamente com a intenção de saída.

2.4 Relação entre a Liderança Destrutiva e o Bem-estar

A Organização Mundial de Saúde define saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de afeções e enfermidades”. Este conceito de bem-estar pode ser difícil de classificar, visto que existem vários tipos de bem-estar assim como perspectivas distintas sobre este conceito (Sonnentag, 2015).

Contudo, Montano et al. (2016, p.336) definem bem-estar “como a experiência de estados de sentimentos alegres e positivos. O bem-estar inclui operacionalizações como bem-estar hedónico e eudaimónico, bem-estar relacionado com o trabalho, emoções positivas e satisfação com a vida”

A perspectiva hedónica que se “foca no bem-estar como prazer ou felicidade. Esta perspectiva é referida como bem-estar subjetivo e compreende como componentes centrais a experiência de afeto positivo, a experiência de baixos níveis de afeto negativo e altos níveis de satisfação com a vida” (Sonnentag, 2015, p.263). Uma outra perspectiva é a eudaimónica que “considera

o bem-estar como a) crescimento pessoal e auto-realização, b) autenticidade e expressividade pessoal, e c) a procura de sentido na vida” (Sonnetag, 2015, p.263).

Para esta revisão da literatura importa focar no conceito de bem-estar relacionado com o trabalho. O bem-estar no trabalho é um estado de equilíbrio físico, mental e social no local de trabalho. É a percepção positiva que um colaborador desenvolve do seu próprio trabalho, e das emoções positivas que o mesmo transmite (Kuoppala et al., 2008).

Para uma melhor compreensão do bem-estar no trabalho foi desenvolvido um modelo que identifica, que o bem-estar no trabalho possui três dimensões principais: a satisfação no trabalho, a experiência emocional do trabalho, e o propósito e significado do trabalho (De Neve & Ward, 2023). A satisfação no trabalho pode ser entendida como a percepção e avaliação que um colaborador tem sobre o seu trabalho tendo em consideração fatores como as condições de trabalho, o relacionamento com os colegas e chefia, as oportunidades de crescimento. A satisfação no trabalho representa um aspeto cognitivo do bem-estar no trabalho (De Neve & Ward, 2023; Zhu, 2013). A experiência emocional do trabalho refere-se ao grau em que cada indivíduo experimenta emoções positivas (como a alegria) ou negativas (como o stress) no local de trabalho (Seo et al., 2004). O significado e propósito no trabalho está relacionado com o grau em que um trabalhador sente que o seu trabalho tem significado e é orientado para um propósito, “em termos de bem-estar no trabalho, o foco está na medida em que os próprios indivíduos encontram propósito e significado nas suas atividades profissionais” (De Neve & Ward, 2023, p. 8).

Numa organização, assim como para os colaboradores da mesma, é essencial que exista bem-estar este último promove o sucesso da organização e a satisfação dos colaboradores (Arynti et al., 2020). Quando os colaboradores percebem bem-estar no local de trabalho, traduz-se em vantagens não só para o próprio, como para a organização pois aumenta a produtividade, a inovação, assim como a sustentabilidade da organização (Litchfield, 2020).

Segundo Sarmah et al. (2021), existem fatores que podem influenciar o bem-estar dos trabalhadores como fatores sociais (como por exemplo os líderes) e fatores estruturais (como por exemplo o design do trabalho). A liderança é um elemento determinante nos resultados do bem-estar no trabalho (Montano et al., 2016), influenciando e afetando significativamente as perspetivas que os colaboradores têm de bem-estar no local de trabalho (Inceoglu et al., 2018).

Numa perspetiva semelhante, a qualidade da interação entre o líder e o colaborador é um fator que influencia o bem-estar no local de trabalho (Arynti et al., 2020), ou seja, quando existe uma boa relação entre os líderes e os subordinados, com apoio e motivação, o bem-estar percebido pelos colaboradores aumenta.

Por outro lado, quando existem comportamentos de liderança destrutiva, como corrupção dos colaboradores, criação de ambientes organizacionais inseguros, desmotivação, encorajar os subordinados a envolverem-se em atividades não éticas, o bem-estar dos colaboradores também é afetado, desta vez negativamente (Molino & Ghislieri, 2019). Ao diminuir o bem-estar, a liderança destrutiva coloca em risco os colaboradores e a própria organização (Hadadian & Sayadpour, 2018).

Em estudos anteriores verificou-se uma relação negativa entre a liderança destrutiva e o bem-estar (Eisele, 2020; Nijnihuta & Haggman-Laitila, 2022; O'Donoghue et al., 2016; Sarmah et al., 2021). O estudo de Eisele (2020) demonstrou que a liderança destrutiva está diretamente ligada a baixos níveis de bem-estar entre os colaboradores, tanto no setor público como no privado. Isto deve-se a diversos fatores, como o comportamento abusivo, a falta de apoio e o clima de insegurança criado por líderes destrutivos. Quando os líderes adotam atitudes destrutivas, como desvalorização, falta de reconhecimento, agressividade, os subordinados tendem a perceber o ambiente de trabalho como hostil, o que resulta em aumento da desvalorização, ansiedade, stress, esgotamento, e conseqüentemente diminuição do bem-estar (Nijnihuta & Haggman-Laitila, 2022).

O'Donoghue et al. (2016) concluíram a partir de um estudo com 111 profissionais do setor da indústria que a supervisão abusiva (um dos tipos de liderança destrutiva) relaciona-se negativamente com o bem-estar. A supervisão abusiva está associada à diminuição da motivação dos colaboradores, ao aumento dos níveis de stress e ao aparecimento de conflitos no ambiente de trabalho (Tepper, 2000). O efeito direto disso é a diminuição do bem-estar psicológico dos subordinados, que sentem que estão a ser tratados de maneira injusta e desrespeitosa, podendo levar a conseqüências negativas a longo prazo, como depressão ou burnout, assim como conseqüências para a organização (O'Donoghue et al., 2016)

Sarmah et al. (2021) analisaram que os colaboradores que consideram o seu líder controlador, menor é a probabilidade de relatarem boa saúde psicológica e satisfação, ou seja, menos bem-estar. Os autores realizaram um estudo com 672 inquiridos de sete organizações diferentes (indústria, organizações governamentais e serviços), em que foi possível concluir que a liderança destrutiva se relacionada negativamente com o bem-estar, pois os líderes controladores podem influenciar as características do trabalho dos seus subordinados e conseqüentemente o seu bem-estar. Os resultados deste estudo podem ser complementados através da teoria da insegurança psicológica (Edmondson, 1999), que está ligada à liderança destrutiva, visto que um líder destrutivo pode criar um ambiente onde os seus subordinados não se sentem seguros para expressar as suas ideias ou preocupações, o que diminui a sensação de

pertença e controlo no trabalho. Isto pode resultar num ciclo de medo e ansiedade, impactando diretamente o bem-estar dos colaboradores, tal como identificado no estudo.

Assim sendo, surge a segunda hipótese do estudo:

H2: A liderança destrutiva relaciona-se negativamente com o bem-estar.

2.5 Relação entre Bem-estar e Intenção de Saída

Como foi dito anteriormente, o bem-estar tem várias dimensões sendo uma delas a satisfação no trabalho (De Neve & Ward, 2023). Assim, quando o bem-estar aumenta evidentemente a satisfação no trabalho também aumenta (Brunetto et al., 2012). É do conhecimento geral que o bem-estar no local de trabalho e a intenção de saída estão interligados, muitas vezes a partir da perceção de satisfação no trabalho dos colaboradores. Ou seja, quando os trabalhadores experienciam menor satisfação com o seu trabalho, sendo a satisfação no trabalho uma dimensão do bem-estar, os colaboradores também experienciam menos bem-estar, podendo levar a uma maior intenção de saída da organização (Scanlan e Still, 2019).

Diversos estudos têm vindo a demonstrar, de forma consistente, a existência de uma relação negativa entre o bem-estar no local de trabalho e a intenção de saída. Esta relação pode ser compreendida à luz de teorias motivacionais e organizacionais, nomeadamente a teoria das necessidades de Maslow (1943) e a teoria dos dois fatores de Herzberg et al. (1959). Segundo Maslow (1943), os indivíduos possuem uma hierarquia de necessidades, que vão das fisiológicas e de segurança às de pertença, estima e autorrealização. No contexto organizacional, quando o ambiente de trabalho promove segurança, relações saudáveis, reconhecimento e oportunidades de crescimento, essas necessidades superiores são satisfeitas, o que contribui para maior satisfação e menor propensão à saída da organização. Já a teoria dos dois fatores de Herzberg (1959), distingue entre fatores higiénicos (como salário, condições físicas de trabalho e políticas da empresa) e fatores motivacionais (como reconhecimento, responsabilidade e autorrealização). A ausência de fatores higiénicos pode gerar insatisfação, mas a sua presença não motiva necessariamente, por outro lado, os fatores motivacionais são essenciais para gerar satisfação e bem-estar. Assim, ambientes de trabalho que oferecem tanto boas condições quanto oportunidades de desenvolvimento pessoal tendem a reduzir a intenção de saída, pois promovem o bem-estar dos colaboradores (Alshmemri et al., 2017).

Um estudo realizado com trabalhadores de restauração confirma esta perspetiva, tendo evidenciado que características específicas do bem-estar no trabalho, como a experiência de emoções positivas, o propósito e o significado atribuído às tarefas desempenhadas, estão

associadas a uma menor intenção de *turnover* (DiPietro et al., 2019). Este resultado reforça a ideia de que, quando os colaboradores percebem o seu trabalho como satisfatório e emocionalmente recompensador, a necessidade de procurar novos desafios noutros contextos tende a diminuir.

Esta correlação negativa entre bem-estar e intenção de saída é também confirmada por diversos outros estudos. Nomeadamente, a investigação realizada por Scanlan et al. (2013) concluiu que a satisfação no trabalho é um dos preditores mais significativos da intenção de permanência, evidenciando que níveis elevados de bem-estar estão associados a menores níveis de rotatividade. Da mesma forma, Brunetto et al. (2013) demonstraram que o bem-estar organizacional tem um papel preditivo claro sobre a intenção de saída dos colaboradores, sendo que melhorias no bem-estar contribuem para a redução da vontade de abandonar a organização.

Adicionalmente, Charles-Leija et al. (2023) identificaram que um elevado bem-estar no local de trabalho promove atitudes positivas face à entidade empregadora, reforçando o sentimento de pertença e ligação afetiva com a organização. Esta identificação emocional com a entidade patronal atua como um fator protetor contra a intenção de saída o estudo realizado por Collie (2023) reforça esta linha de evidência, demonstrando que os profissionais que experienciam maiores níveis de bem-estar são, de forma significativa, menos propensos a considerar uma mudança de trabalho.

Posto isto, as evidências empíricas confirmam que a intenção de saída está relacionada com o bem-estar no local de trabalho, dado que quanto maior o bem-estar de um colaborador, menor a intenção de saída da organização.

Assim, a terceira hipótese é a seguinte:

H3: O bem-estar relaciona-se negativamente com a intenção de saída.

2.6 Papel mediador do bem-estar na relação entre liderança destrutiva e intenção de saída

De acordo com Trépanier et al. (2023) o estilo de liderança utilizado numa organização foi identificado como um dos antecedentes da intenção de saída. Quando os colaboradores de uma organização estão perante liderança destrutiva e comportamentos destrutivos por parte dos líderes, a sua satisfação e compromisso será afetado, diminuindo o seu bem-estar, e consequentemente aumentando as suas intenções de saída (Naeem & Khurram, 2020). Os subordinados cujo bem-estar é negativamente afetado numa organização não se mantêm comprometidos, acabando por procurar oportunidades noutros locais, assim sendo, é necessário

manter uma associação positiva entre líderes e subordinados para que o bem-estar se mantenha elevado (Erskine & Georgiou, 2017).

Neste sentido, é possível verificar-se a existência de relações entre as variáveis em estudo (liderança destrutiva, intenção de saída e bem-estar). Soomro et al. (2024), evidenciam esta ligação ao demonstrar que os comportamentos destrutivos por parte da liderança afetam negativamente o bem-estar dos colaboradores, e que esta diminuição do bem-estar, por sua vez, conduz a um aumento da intenção de saída. Ou seja, o bem-estar funciona como mecanismo explicativo que interliga o estilo de liderança destrutivo à predisposição para sair da organização.

Adicionalmente, a investigação realizada por Naeem e Khurram (2020), teve conclusões similares, confirmando o efeito mediador do bem-estar. Os autores demonstram que a liderança destrutiva afeta indiretamente a intenção de saída, sendo o bem-estar o mediador através do qual esta influência ocorre. Em contextos onde os líderes adotam posturas adotam atitudes destrutivas, os trabalhadores experienciam uma redução do bem-estar, o que potencia sentimentos de insatisfação e desmotivação, culminando numa maior predisposição para sair da organização.

A explicação para estas dinâmicas pode ser compreendida à luz da *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989), que propõe que os indivíduos procuram preservar os seus recursos (emocionais, sociais e materiais). Quando expostos a uma liderança destrutiva, os colaboradores percebem uma ameaça ou perda efetiva desses recursos- por exemplo, perda de autoestima, reconhecimento ou apoio no local de trabalho. Essa percepção de perda afeta diretamente o bem-estar do colaborador (Hobfoll, 2011). De acordo com esta teoria, essa redução do bem-estar funciona como um sinal de alarme interno, levando o trabalhador a adotar comportamentos de autopreservação, como o afastamento do contexto ameaçador, neste caso, através do aumento da intenção de saída. Assim, a teoria ajuda a compreender de que forma o bem-estar atua como mediador, representa o recurso afetado pela liderança destrutiva e o mecanismo que ativa a intenção de saída como estratégia de proteção (Hobfoll, 2011; Hobfoll et al., 2018).

Considerando os estudos apresentados, sugerimos que o bem-estar atua como um mecanismo transmissor que explica a relação entre liderança destrutiva e intenção de saída

Deste modo, propõem-se a seguinte hipótese:

H4: O bem-estar medeia a relação entre a liderança destrutiva e a intenção de saída.

2.7 Modelo conceptual proposto

No presente estudo pretende-se analisar as relações entre a liderança destrutiva, o bem-estar e as intenções de saída. Posto isto, as hipóteses formuladas e fundamentadas anteriormente possibilitam suportar o seguinte modelo:

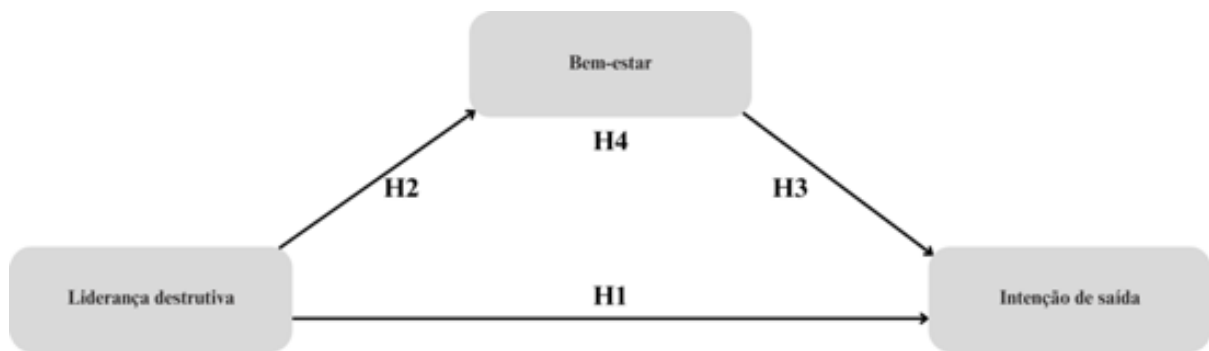


Figura 2.1- Modelo de análise proposto

3. Metodologia

A presente dissertação adotou uma abordagem correlacional, sustentada no método hipotético-dedutivo, com o objetivo de analisar e compreender as correlações entre a liderança destrutiva, a intenção de saída e o bem-estar. Esta opção metodológica justifica-se pela natureza exploratória do estudo, centrando na investigação de possíveis relações entre as três variáveis em análise (Dudovski, 2016).

Neste enquadramento, optou-se por um estudo de natureza quantitativa, caracterizada pela objetividade, pela pesquisa da confirmação empírica e pela verificação de relações entre variáveis mediante a formulação e teste de hipóteses (Heale & Twycross, 2015). A recolha de dados foi realizada por meio de um questionário construído na plataforma Qualtrics, aplicado a participantes com idade igual ou superior a 18 anos, que se encontrassem a trabalhar há, pelo menos, 6 meses na mesma organização e que reportassem diretamente a uma chefia.

A amostragem adotada foi não probabilística, recorrendo-se à técnica bola de neve (Hossan et al., 2023). Inicialmente, foram contactados alguns indivíduos, os quais, posteriormente, partilharam o questionário com terceiros. Complementarmente, procedeu-se à divulgação do questionário através de redes sociais, nomeadamente LinkedIn, Facebook, Instagram, bem como por intermédio da aplicação WhatsApp. Antes do início do questionário, foi solicitado o consentimento informado dos participantes, os quais foram devidamente esclarecidos quanto ao carácter voluntário, anónimo e confidencial do estudo.

3.1 Medidas

Conforme anteriormente referido, o questionário incluiu escalas validadas por autores, nomeadamente Erickson et al. (2015), Robinson (1996) e Haver et al. (2015), com o intuito de aferir as variáveis em estudo. Adicionalmente, foram incluídas questões sociodemográficas para caracterização da amostra.

A liderança destrutiva foi avaliada através da versão reduzida da escala do questionário de liderança destrutiva (QDL), composta por 22 itens que descrevem comportamentos disfuncionais por parte do superior hierárquico, tais como “O meu chefe toma decisões significativas sem informação”, “O meu chefe tem favoritos” ou “O meu chefe comunica de forma ineficaz”. Esta escala apresentou um coeficiente de fiabilidade Alpha de Cronbach de 0,968.

Para a variável intenção de saída, recorreu-se à escala de Robinson (1996), composta por quatro itens que avaliam a predisposição do indivíduo para abandonar a organização onde se

encontra inserido. Exemplos de itens incluem “Pretendo ficar muito tempo nesta organização” e “Desde que comecei a trabalhar nesta organização já pensei em mudar de emprego”. O coeficiente Alpha de Cronbach obtido para esta escala foi de 0,783.

No que concerne ao bem-estar, utilizou-se a versão mais curta da Warwick-Edinburgh Mental-being Scale (Haver et al., 2015), composta por 7 itens que aferem o estado geral de bem-estar dos participantes, através de afirmações como “Sinto-me próximo de outras pessoas”, “Sinto-me relaxado” ou “Tenho lidado bem com os problemas”. O Alpha de Cronbach verificado para esta escala foi de 0,818.

Todos os itens das escalas acima mencionadas foram avaliados com base numa escala de Likert de 5 pontos, variando entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente).

3.2 Caracterização da Amostra

Dos 277 participantes que acederam ao questionário, 204 completaram integralmente o instrumento de recolha de dados. Os 73 restantes não foram considerados na amostra final por não terem respondido a qualquer questão, apesar de terem indicado intenção de participação.

A amostra final é composta por participantes com idades compreendidas entre os 20 e os 75 anos, apresentando uma média de idades de 42 anos. No que diz respeito ao género, 65% são do sexo feminino (n=132) e 35% do sexo masculino (n=72).

Relativamente à formação académica, 52% possuem licenciatura (n=106), 21% mestrado (n=42), 12% pós-graduação (n=25), 13% ensino secundário (n=26), 2% ensino básico (n=4) e apenas 0,5% doutoramento (n=1).

A média de antiguidade na organização atual é de aproximadamente 13 anos, sendo que o tempo médio de trabalho com a chefia direta é de 4,24 anos. Quanto ao género da chefia, a distribuição é praticamente equitativa, 50,5% dos inquiridos reportam a chefias do sexo feminino e 49,5% a chefias do sexo masculino.

Em relação à dimensão das organizações, 60% dos inquiridos (n=123) trabalham em grandes empresas, 23,5% (n=48) em empresas de média dimensão e 16% (n=33) em pequenas empresas. A maioria, 161 participantes (79%) exercem funções em entidades do setor privado, enquanto 30 inquiridos (15%) trabalham em organizações públicas, 12 (6%) em instituições de natureza público-privada e 1 (0,5%) em cooperativas. Quanto à modalidade de trabalho, 48,5% dos participantes (n=99) exercem funções em regime híbrido, 47,5% (n=97) em regime presencial e 4% (n=8) em regime remoto.

O quadro 3.1, mostra a caracterização da amostra.

Quadro 3.1- Caracterização da Amostra

Variável	Categoria	n	%
Total de respostas válidas		204	100%
Idade (anos)	Média (mín.-máx.)		42 anos (20-75)
Género	Femino	132	65%
	Masculino	72	35%
Formação Académica	Ensino básico	4	2%
	Ensino secundário	26	13%
	Licenciatura	106	52%
	Pós-graduação	25	12%
	Mestrado	42	21%
	Doutoramento	1	0,50%
Antiguidade na organização	Média (anos)		13 anos
Tempo com a chefia direta	Média (anos)		4,24 anos
Género da chefia direta	Femino	103	50,50%
	Masculino	101	49,50%
Dimensão da organização	Pequena empresa	33	16%
	Média empresa	48	23,50%
	Grande empresa	123	60%
Setor de atividade	Privado	161	79%
	Público	30	15%
	Público-privado	12	6%
	Cooperativa	1	0,50%
Modalidade de trabalho	Presencial	97	47,50%
	Híbrido	99	48,50%
	Remoto	8	4%

4. Resultados

No quadro 4.1 estão apresentados os valores descritivos e as correlações entre as variáveis liderança destrutiva, intenção de saída e bem-estar e as variáveis controlo (género, género da chefia e tipologia da organização).

Quadro 4.1- Estatísticas descritivas e correlações entre variáveis

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6
1. Liderança Destrutiva	2,27	1,16	(0,969)					
2. Intenção Saída	3,13	1,24	0,404**	(0,783)				
3. Bem-estar	3,65	0,92	-0,459**	-0,32**	(0,818)			
4. Género			0,003	0,04	0,152*			
5. Género da Chefia			-0,177*	-0,008	0,161*	0,151*		
6. Tipologia da organização			-0,125	0,059	0,155*	0,014	0,061	

Notas:

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

No que diz respeito às médias, a liderança destrutiva apresentou uma média de 2,27, enquanto as intenções de saída registaram uma média de 3,13. Já o bem-estar evidenciou uma média superior, situando-se nos 3,65.

No que concerne à dispersão dos dados, observou-se que a liderança destrutiva apresenta um desvio padrão de 1,16, e as intenções um desvio padrão de 1,24. Estes valores mais altos representam uma maior variação entre o conjunto de respostas. Por outro lado, o bem-estar apresentou um desvio padrão de 0,92, o que reflete maior homogeneidade nas perceções reportadas pelos participantes.

Relativamente à consistência interna das variáveis em estudo, tal como referido anteriormente, todas as variáveis apresentaram um Alpha Cronbach superior a 0,7, o que evidencia uma fiabilidade adequada.

A análise das correlações entre as variáveis em análise e as sociodemográficas, revelaram que a liderança destrutiva possui uma correlação moderada positiva com as intenções de saída ($r = 0,404$; $p < 0,01$), bem como uma correlação moderada negativa com o bem-estar ($r = -0,459$; $p < 0,01$). Estes resultados sugerem que níveis mais elevados de comportamentos de liderança

destrutiva estão associados a um aumento das intenções de saída por parte dos colaboradores, assim como a uma diminuição do seu bem-estar.

Por sua vez o bem-estar, demonstrou uma correlação moderada negativa com as intenções de saída ($r = -0,32$; $p < 0,01$), indicando que colaboradores que percebem níveis mais elevados de bem-estar tendem a manifestar menores intenções de abandonar a organização.

Adicionalmente, a análise das correlações revelou uma relação positiva moderada entre o bem-estar e o género dos inquiridos ($r = 0,152$; $p < 0,05$), bem como entre o bem-estar e o género da chefia ($r = 0,161$; $p < 0,05$) e com a tipologia da organização ($r = 0,155$; $p < 0,05$).

Estes resultados indicam que o género masculino percebe maiores níveis de bem-estar. Para além disto, a correlação positiva entre o bem-estar e o género da chefia indica que os colaboradores com líderes homens percebem níveis mais elevados de bem-estar, assim como para a tipologia da organização, o que significa que os colaboradores que trabalham em organizações privadas tendem a perceber maiores níveis de bem-estar.

A análise estatística evidenciou, ainda, uma correlação positiva moderada entre o género e o género da chefia ($r = 0,151$; $p < 0,05$). O que significa que colaboradores homens tendem a ter chefias também masculinas.

4.1 Teste de Hipóteses

Para avaliar o impacto do bem-estar na liderança destrutiva e nas intenções de saída, realizou-se um teste de hipóteses recorrendo ao Process Bootstrapping macro de Hayes, modelo v4.2 (2013). Os resultados encontram-se no quadro 4.2 e na figura 4.1.

Quadro 4.2- Resultados do processo bootstrapping

Preditores	Mediador Bem-estar					Dependente Intenção Saída				
	B	t	p	LLCI	ULCI	B	t	p	LLCI	ULCI
Passo 1: Variáveis Controlo										
Género	1,29	2,31	0,02	0,18	2,39	0,22	0,89	0,37	-0,26	0,7
Género da chefia	0,47	0,88	0,37	-0,59	1,54	0,24	1,05	0,29	-0,21	0,71
Tipologia da organização	0,87	1,53	0,12	-0,25	1,99	0,49	2	0,04	0,008	0,98
Passo 2: Variável Preditora										
Liderança Destrutiva	-0,09	-6,93	0,0000	-0,12	-0,07	0,03	4,69	0,0000	0,01	0,04
Passo 3: Mediador										
Bem-estar						-0,08	-2,82	0,005	-0,14	-0,02
						B	t	p	LLCI	ULCI
Efeito Indireto						0,008			0,0028	0,016

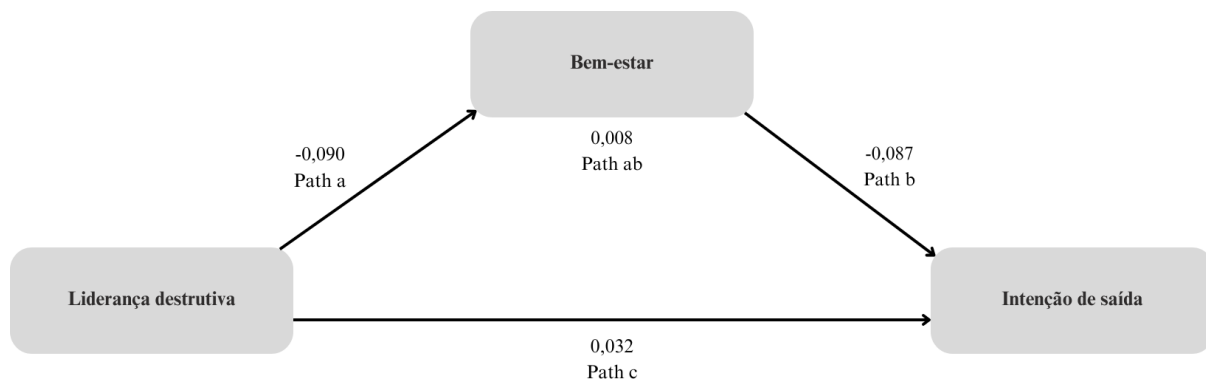


Figura 4.1- Modelo estrutural representativo das relações entre as variáveis

Considerando que o modelo de investigação é uma mediação, definiu-se a liderança destrutiva como variável preditora (variável X), a intenção de saída como variável critério (variável Y) e o bem-estar como variável mediadora. Além disto, as variáveis demográficas género, género da chefia e tipologia da organização foram consideradas como variáveis de controlo, visto que apresentam correlações significativas com a variável critério e a variável mediadora. A escolha destas variáveis baseou-se em fundamentos teóricos, que apontam para a sua relevância na literatura, assim como em evidências empíricas, visto que tal como foi referido anteriormente, apresentam correlações estatisticamente significativas com a variável critério e com a variável moderadora. Esta abordagem segue as recomendações metodológicas de Becker (2005), que salienta a importância de justificar teoricamente e estatisticamente o controlo de variáveis para evitar erros interpretativos, sem comprometer a validade dos resultados.

No que diz respeito à relação entre a liderança destrutiva e as intenções de saída, os resultados revelaram uma associação estatisticamente significativa e positiva ($B= 0,032$; CI 95% $\{0,018; 0,045\}$; $p < 0,05$), o que apoia a hipótese 1 (H1: A liderança destrutiva relaciona-se positivamente com a intenção de saída). Este resultado sugere que, quanto mais os líderes adotam comportamentos destrutivos, maior é a probabilidade de os colaboradores manifestarem intenção de sair da organização.

Relativamente à ligação entre a liderança destrutiva e o bem-estar, verificou-se uma relação significativa e negativa ($B= -0,098$; CI 95% $\{-0,13; -0,07\}$; $p < 0,05$), em consonância com a hipótese 2 (H2: A liderança destrutiva relaciona-se negativamente com o bem-estar). Em termos práticos, isto significa que níveis mais elevados de liderança destrutiva estão associados a um menor bem-estar dos colaboradores.

A análise da relação entre o bem-estar e as intenções de saída, também, indicou uma associação negativa e significativa ($B= -0,087$; CI 95% $\{-0,14; -0,02\}$; $p < 0,05$), o que sustenta

a hipótese 3 (H3: O bem-estar relaciona-se negativamente com as intenções de saída). Assim, quanto mais elevado for o nível de bem-estar dos colaboradores, menor será a sua propensão para sair da organização.

Por fim, analisando o papel mediador do bem-estar na relação entre liderança destrutiva e intenção de saída. Os resultados mostram que esta mediação é estatisticamente significativa e positiva ($B = 0,008$; CI 95% $\{0,002; 0,01\}$; $p < 0,05$). Deste modo, confirma-se a hipótese 4 (H4: O bem-estar medeia a relação entre a liderança destrutiva e a intenção de saída). Estes dados indicam que a liderança destrutiva tem um efeito indireto nas intenções de saída, através do bem-estar. No entanto, esta mediação é apenas parcial, visto que o efeito da liderança destrutiva na intenção de *turnover* não é totalmente explicado pelo mediador bem-estar.

5. Discussão

5.1 Discussão dos Resultados

Como já foi mencionado anteriormente, o impacto negativo da liderança é amplamente reconhecido nos comportamentos dos colaboradores, comprometendo os objetivos organizacionais. Neste sentido, torna-se fundamental compreender de que forma os estilos de liderança podem afetar o bem-estar, desempenho e motivação das empresas, e consequentemente dos seus colaboradores. A liderança destrutiva constitui um exemplo particularmente relevante, uma vez que está associada a níveis mais baixos de bem-estar, aumentando a intenção de saída por parte dos colaboradores (Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013).

A presente dissertação visa abordar os efeitos da liderança destrutiva nas intenções de saída dos colaboradores, analisando também o papel mediador do bem-estar nesta relação. Neste sentido, os resultados da respetiva investigação confirmaram as hipóteses previamente formuladas.

Relativamente à primeira hipótese, esta foi confirmada, visto que se verificou a relação positiva entre liderança destrutiva e intenções de saída. Assim sendo, é possível afirmar que os resultados obtidos estão alinhados com os resultados de Hattab et al. (2022), que identificaram que a liderança destrutiva contribui significativamente para aumentar a vontade dos colaboradores abandonarem a organização. Isto ocorre porque aquando de liderança destrutiva, o ambiente de trabalho torna-se destrutivo, gerando desconforto e insatisfação. Esta constatação está em consonância com a teoria do contrato psicológico de Rousseau (1995), que defende que os colaboradores desenvolvem, mesmo que de forma implícita, expectativas sobre a forma como serão tratados pela organização e pelas suas lideranças. Quando essas expectativas são violadas, ocorre uma rutura no contrato psicológico, levando a sentimentos de desilusão, quebra de confiança, e consequentemente, ao aumento da intenção de saída.

No que concerne à segunda hipótese, esta também foi validada, ou seja, os resultados desta investigação revelaram uma relação negativa entre a liderança destrutiva e o bem-estar. Quando os líderes adotam práticas destrutivas, os colaboradores tendem a percecioná-los de forma negativa, o que compromete o bem-estar dos colaboradores, assim é evidente que o comportamento do líder é um fator determinante na vivência emocional dos seus liderados no contexto organizacional (Eisele, 2020; Nijnihuta & Haggman-Laitila, 2022). Para além disto, quando se verifica uma liderança destrutiva, os subordinados avaliam o seu líder de forma

negativa, afetando assim a sua relação, e conseqüentemente o bem-estar dos colaboradores, estes resultados são visíveis na presente dissertação, assim como em estudos anteriores (Sarmah et al., 2021).

No que diz respeito à ligação entre o bem-estar e as intenções de saída, os resultados obtidos confirmam a terceira hipótese do estudo, ou seja, existe uma relação negativa entre as duas variáveis. Isto significa que, à medida que o nível de bem-estar aumenta, a taxa de *turnover* diminui. É possível afirmar que o bem-estar dos colaboradores constitui um fator determinante na construção de uma relação sólida com a organização, contribuindo significativamente para a redução da intenção de saída por parte dos trabalhadores (Scanlan et al., 2013). Por outras palavras, quando o colaborador se sente bem no ambiente de trabalho, seja em termos emocionais, psicológicos ou sociais, tende a desenvolver uma ligação mais positiva com a organização, o que se reflete no desejo de permanecer na mesma. Assim, é possível concluir que a rotatividade está associada ao nível de bem-estar dos colaboradores, uma vez que quanto maior a percepção de bem-estar, menor a intenção de saída (Collie, 2023; DiPietro et al., 2019).

Adicionalmente, o modelo conceptual proposto, sugere o bem-estar como variável mediadora entre a liderança destrutiva e as intenções de saída. Neste sentido, os dados recolhidos estão em consonância com os resultados do estudo de Naeem e Khurram (2020), que identificou o bem-estar como um fator mediador nesta relação. Isto porque, quando os colaboradores experienciam níveis mais reduzidos de bem-estar- influenciados pelo estilo de liderança adotado- tornam-se mais propensos a considerar a possibilidade de deixar a organização. Deste modo, pode-se afirmar que a liderança destrutiva tem um impacto negativo no bem-estar dos colaboradores, o qual, por sua vez, está negativamente relacionado com as intenções de saída (Soomro et al., 2024). Assim, o bem-estar revela-se uma variável relevante nesta relação, ainda que não a explique por completo, o que abre espaço para a consideração de outras possíveis variáveis como mediadoras ou moderadoras.

Em suma, embora o bem-estar ajude a compreender como a liderança destrutiva influencia as intenções de saída de uma organização, não é o único fator explicativo. Os resultados deste estudo, confirmam as hipóteses propostas, evidenciando relações significativas entre as variáveis analisadas. Assim, o bem-estar atua como elo de ligação (variável mediadora), através do qual a liderança destrutiva (variável preditora) exerce influência sobre as intenções de saída (variável critério).

5.2 Implicações Teóricas

O presente estudo contribui para o avanço do conhecimento científico na área do comportamento organizacional ao investigar a relação entre a liderança destrutiva, bem-estar e intenção de saída. Este estudo fortalece o corpo teórico existente, que reconhece não só os efeitos positivos da liderança (Bass & Avolio, 1994), mas também os impactos negativos associados a comportamentos abusivos, tóxicos ou destrutivos por parte dos líderes. Ao considerar a liderança destrutiva como variável preditora neste estudo, aumenta a compreensão sobre os seus efeitos adversos (Schmid et al., 2018).

A relação entre liderança destrutiva e intenção de saída tem sido amplamente documentada (Hom et al., 2017; Tett & Meyer, 1993). Contudo ao incluir o bem-estar como variável mediadora, este estudo contribui para uma compreensão mais detalhada dos processos envolvidos. A teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1989) é explicativa de como a liderança destrutiva atua como um “job demand” negativa, levando à diminuição do bem-estar e, conseqüentemente, à intenção de saída. Desta forma, este estudo propõe e testa empiricamente um modelo em que o bem-estar funciona como mediador entre a relação da liderança destrutiva e as intenções de saída. Ou seja, é demonstrado como a qualidade das relações com líderes impacta diretamente o bem-estar dos colaboradores, e em consequência as suas atitudes em relação à permanência na organização.

Outro aspeto relevante, é o facto de o bem-estar ser frequentemente tratado como um resultado organizacional (Danna & Griffin, 1999), e neste caso é concebido como um processo influenciado por variáveis contextuais e capaz de mediar diversas atitudes como a intenção de saída. Isto contribui teoricamente ao reposicionar o bem-estar como variável mediadora entre a liderança destrutiva e as intenções de saída. Esta abordagem é um avanço no entendimento dos mecanismos internos que levam o colaborador a querer sair da sua organização.

Este estudo também contribui teoricamente ao integrar diferentes áreas de pesquisa que, muitas vezes, são analisadas de forma isolada. Ao investigar como a liderança destrutiva afeta o bem-estar dos colaboradores e como esse impacto influencia a intenção de saída, a pesquisa propõe um modelo que cruza campos distintos. A maioria dos estudos sobre liderança concentra-se em desempenho, motivação ou estilos de liderança positivos (Northouse, 2016), enquanto pesquisas sobre saúde mental se focam em stress, burnout ou bem-estar, e estudos sobre intenção de saída muitas vezes enfatizam aspetos contratuais ou contextuais (Price, 2001). A presente dissertação correlaciona estes três campos ao demonstrar que comportamentos destrutivos de liderança diminuem o bem-estar e que isto está diretamente relacionado com a vontade de deixar a organização. Esta integração ajuda a construir modelos teóricos mais

completos e realistas, que reconhecem que a experiência de um colaborador não pode ser compreendida apenas por uma dimensão, mas sim por um conjunto de fatores interativos (Kelloway & Barling, 2010).

5.3 Implicações Práticas

Além das contribuições teóricas, os resultados deste estudo apresentam implicações práticas relevantes para as organizações. Identificar a liderança destrutiva como um fator de risco para o bem-estar e a permanência dos colaboradores fornece bases importantes para a formulação de políticas organizacionais mais eficazes. Deste modo, são apresentadas algumas estratégias que as organizações podem adotar de modo a mitigar os impactos da liderança destrutiva, aumentando o bem-estar dos colaboradores, e conseqüentemente diminuir as intenções de saída.

Primeiramente fomentar interações informais entre líderes e liderados, através de momentos de convívio ou reuniões de feedback, para que exista um fortalecimento da confiança entre a díade, assim os comportamentos hostis ou abusivos por parte dos líderes poderiam ser reduzidos. Além disso, permite que o líder compreenda as necessidades e estados emocionais dos colaboradores, podendo contribuir para uma melhoria do bem-estar do mesmo.

Implementar programas de formação para líderes, de modo a prevenir comportamentos negativos, como por exemplo formações sobre inteligência emocional, comunicação, gestão de conflitos, feedback positivo e construtivo. Estas ações de formação devem ser direcionadas para todo o tipo de chefias, com o objetivo de identificar e corrigir comportamentos disfuncionais que impactam negativamente o bem-estar dos colaboradores, e aumentam a intenção de saída.

Desenvolver uma cultura organizacional orientada para o respeito, apoio psicológico e valorização individual, assim os colaboradores sentem-se mais seguros no seu ambiente de trabalho, sabendo que podem expressar as suas preocupações ou desejos sem medos. Uma cultura organizacional positiva é um fator de aumento do bem-estar dos colaboradores, não só melhorando a imagem interna que é tida da organização, como melhorando a imagem externa.

Incluir, nos processos de recrutamento e seleção de líderes, assessments que avaliem competências emocionais e a propensão para comportamentos éticos ou colaborativos. A utilização destes assessments comportamentais podem ajudar a prevenir a entrada de perfis com tendências autoritárias, abusivas ou manipuladoras, frequentemente associadas à liderança destrutiva. Adicionalmente, a utilização de avaliações 360° também seria uma estratégia eficaz, visto que é um espaço seguro, onde todos os colaboradores podem dar opinião e feedback sobre os seus líderes, sendo possível perceber quando existem comportamentos destrutivos.

Promover políticas de flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com horários flexíveis e regimes híbridos ou de teletrabalho, podendo mitigar o stress relacionado com o trabalho e contribuir diretamente para o bem-estar dos colaboradores. O aumento do bem-estar, por sua vez, está associado à menor propensão para deixar a organização.

De modo a promover o bem-estar, é fundamental as organizações apresentarem programas de well-being, mostrando preocupação com o bem-estar dos colaboradores. Estes programas poderiam incluir diversas atividades que fomentem o bem-estar, como por exemplo, criação de um pequeno-almoço mensal, ou seja, uma vez por mês a organização organiza um pequeno-almoço para todos os seus colaboradores, promovendo hábitos saudáveis e a criação de um ambiente de trabalho mais positivo e interativo, para além disto contribuiria, ainda, para melhorar as relações interpessoais.

Outra ideia que poderia fomentar o bem-estar numa organização, seria a organização de palestras sobre a importância do sono, deste modo os colaboradores sensibilizavam-se sobre a importância do descanso, contribuindo para a melhoria de vida e produtividade dos trabalhadores. Além disto, e relacionado com o pequeno-almoço mencionado anteriormente, existir uma semana da nutrição também seria uma boa iniciativa, com workshops e consultas de nutrição à disposição dos interessados. Esta semana teria como objetivo promover hábitos saudáveis, promovendo uma maior consciencialização sobre a importância e os benefícios de uma alimentação saudável.

Por fim, estabelecer sistemas transparentes de reconhecimento e valorização dos trabalhadores, baseados em critérios claros e comunicados previamente a todos os colaboradores. Esta ação pode neutralizar parcialmente os efeitos negativos da liderança, pois reforça o sentido de justiça organizacional e promove sentimentos de pertença. O reconhecimento do esforço e da competência reduz o risco de esgotamento emocional, promovendo o bem-estar.

Tendo em conta estas medidas, uma organização terá a capacidade de reduzir uma liderança destrutiva, o que por sua vez, aumentará o bem-estar dos colaboradores, e consequentemente reduz as intenções de saída.

5.4 Limitações e sugestões para estudos futuros

Apesar dos contributos relevantes, esta investigação apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas para uma interpretação adequada dos resultados.

Em primeiro lugar, o estudo adotou um desenho transversal, o que impossibilita estabelecer relações causais entre as variáveis analisadas. Embora tenham sido identificadas associações

estatisticamente significativas entre liderança destrutiva, intenções de saída, e bem-estar, não é possível determinar a direção dessas relações, nem estabelecer que a liderança destrutiva seja a causa direta da deterioração do bem-estar ou aumento da intenção de saída dos colaboradores.

De seguida, a amostra utilizada foi não probabilística e obtida por conveniência, o que limita a generalização dos resultados. A representatividade da amostra é reduzida, uma vez que os participantes pertencem a contextos organizacionais específicos, dificultando extrapolar as conclusões para a população ativa em geral.

Além disto, todas as variáveis foram medidas e avaliadas através de questionários de autorrelato, o que pode induzir enviesamentos, como a desejabilidade social, respostas defensivas e por vezes podem não ser sinceras, ou percepções subjetivas distorcidas. Este tipo de metodologia aumenta o risco de viés de método comum, comprometendo parcialmente a validade dos resultados.

Adicionalmente, a liderança destrutiva é um fenómeno complexo e multifacetado, apesar da utilização de uma escala validada, é possível que nem todas as dimensões deste tipo de liderança tenham sido plenamente captadas. Comportamentos destrutivos mais subtis ou culturalmente normalizados podem não ter sido identificados pelos participantes ou reportados com precisão.

Tendo em consideração as limitações identificadas e a complexidade inerente ao fenómeno da liderança destrutiva, propõem-se algumas orientações para futuras investigações que possam aprofundar e alargar o conhecimento nesta área.

Investigações futuras poderão beneficiar da adoção de um desenho longitudinal, que permita acompanhar os participantes ao longo do tempo. Esta abordagem possibilitaria uma análise mais precisa da evolução dos efeitos da liderança destrutiva sobre o bem-estar e as intenções de saída, permitindo inferências causais mais robustas (Zapf et al., 1996).

Recomenda-se a utilização de amostras probabilísticas e mais heterogéneas, provenientes de diferentes setores de atividade, regiões demográficas e níveis hierárquicos. Isto contribuía para o aumento da validade externa dos resultados e permitiria identificar possíveis variações contextuais na perceção e impacto da liderança destrutiva.

Estudos futuros poderão recorrer a múltiplas fontes de dados, como avaliações 360°, entrevistas qualitativas ou indicadores organizacionais (por exemplo: taxas reais de *turnover* ou dados de saúde ocupacional), para complementar dados de autorrelato e reduzir o risco de viés de método comum (Podsakoff et al., 2003).

Será pertinente investigar variáveis que possam mediar ou moderar a relação entre liderança destrutiva e intenções de saída. Fatores como suporte organizacional, justiça,

comprometimento, cultura organizacional ou características individuais como resiliência poderão desempenhar um papel relevante nessas dinâmicas.

Sugere-se, ainda, a realização de estudos comparativos entre diferentes contextos culturais, uma vez que a percepção e a aceitação de comportamentos destrutivos por parte da liderança podem variar em função de normas culturais, valores organizacionais e sistemas laborais distintos (Hofstede, 2001).

6. Conclusão

O principal objetivo desta dissertação foi compreender a relação entre liderança destrutiva e intenção de saída, através do papel mediador do bem-estar, ou seja, como é que a liderança destrutiva aumenta as intenções de saída, diminuindo o bem-estar dos colaboradores.

Do ponto de vista teórico, os resultados obtidos deste estudo vêm reforçar a literatura já existente, confirmando os efeitos negativos da liderança destrutiva no bem-estar e positivos nas intenções de saída. Mais concretamente, foi comprovado que a liderança destrutiva impacta positivamente as intenções de saída, mas negativamente o bem-estar; o bem-estar influencia negativamente as intenções de saída; e por fim que o bem-estar aumenta as intenções de saída através da liderança destrutiva.

Na vertente prática, os dados apurados revelam-se, especialmente, relevantes para a gestão de recursos humanos, visto que um dos desafios do mercado atual é a retenção de talento. Com este estudo, é possível compreender a importância de uma organização adotar estratégias que promovam o bem-estar dos colaboradores e mitiguem práticas de liderança destrutiva, de modo, a que as intenções de saída também diminuam, promovendo a organização em questão.

7. 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. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- Aryanti, R. D., Sari, E. Y. D., & Widiana, H. S. (2020, October). A literature review of workplace well-being. In *International Conference on Community Development (ICCD 2020)* (pp. 605-609). Atlantis Press <http://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.201017.134>
- Barbuto, J. E. (2000). Influence triggers. *The Leadership Quarterly*, 11(3), 365-387. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(00\)00045-x](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(00)00045-x)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational research methods*, 8(3), 274-289. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1094428105278021>
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E. (Gene), & Stovall, J. F. (2007). When the Romance is Over: Follower Perspectives of Aversive Leadership. *Applied Psychology*, 56(4), 528-557. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00303>
- Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>
- Brunetto, Y., Xerri, M., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S., & Dienger, J. (2013). The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA. *Journal of Advanced Nursing*, 69(12), 2786-2799. <https://doi.org/10.1111/jan.12165>
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(4), 389-398. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2011.00886.x>
- Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdés, R. (2023). Meaningful work, happiness at work, and turnover intentions. *International journal of environmental research and public health*, 20(4), 3565. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>
- Collie, R. J. (2023). Teacher well-being and turnover intentions: Investigating the roles of job resources and job demands. *British Journal of Educational Psychology*, 93(3). <https://doi.org/10.1111/bjep.12587>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, 11(1), 479-516. <http://dx.doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Dai, Y.-D., Zhuang, W.-L., & Huan, T.-C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69-77. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.07.014>

- De Hoogh, A. H. B., & 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>
- De Neve, J. E., & Ward, G. (2023). Measuring workplace wellbeing. doi.org/10.5287/ora-exxjkdzym
- Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. B., & Belschak, F. D. (2018). Toot Your Own Horn? Leader Narcissism and the Effectiveness of Employee Self-Promotion. *Journal of Management*, *46*(2), 014920631878524. <https://doi.org/10.1177/0149206318785240>
- DiPietro, R. B., Moreo, A., & Cain, L. (2019). Well-being, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *29*(2), 1–25. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1605956>
- Dudovskiy, J. (2016). The ultimate guide to writing a dissertation in business studies: A step-by-step assistance. *Pittsburgh, USA*, 51.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, *44*(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- 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>
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., & Nielsen, M. B. (2018). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(3), 549–570. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1164216>
- Eisele, P. (2020). Transformational and Devious Leadership and How it Predicts Stress and Workplace Wellbeing. *International Journal of Organizational Leadership*, *9*(2020), 163–169. <https://doi.org/10.33844/ijol.2020.60503>
- Emmerling, F., Peus, C., & Lobbestael, J. (2023). The hot and the cold in destructive leadership: Modeling the role of arousal in explaining leader antecedents and follower consequences of abusive supervision versus exploitative leadership. *Organizational Psychology Review*, *13*(3), 237-278. <https://doi.org/10.1177/20413866231153098>
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, *44*(4), 266-272. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.orgdyn.2015.09.003>
- Erskine, J. A. K., & Georgiou, G. J. (2017). Leadership styles: Employee stress, well-being, productivity, turnover and absenteeism. *Understanding stress at work*, 28-40. https://www.researchgate.net/publication/325619710_Leadership_Styles_Employee_Stress_Well-being_Productivity_Turnover_and_Absenteeism
- Finney, T. G., Finney, R. Z., & Roach III, J. G. (2021). Abusive supervision: exploring the relationship with narcissism, self-promotion and unpredictability. *Journal of Management Development*, *40*(3), 209-223. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/JMD-10-2020-0326>
- Fragouli, E. (2018). The dark-side of charisma and charismatic leadership. *Business and Management Review*, *9*(4), 298-307. <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/dark-side-charisma-charismatic-leadership/docview/2089757645/se-2>
- Fors Brandebo, M. (2020). Destructive leadership in crisis management. *Leadership & Organization Development Journal*, *41*(4), 567–580. <https://doi.org/10.1108/lodj-02-2019-0089>
- Fors Brandebo, M. (2021). How contextual is destructive leadership? A comparison of how destructive leadership is perceived in usual circumstances versus crisis. *International Journal of Organizational Analysis*, *29*(1), 220-239. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1924>

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Grotto, A. R., Hyland, P. K., Caputo, A. W., & Semedo, C. (2017). Employee Turnover and Strategies for Retention. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, 443–472. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch21>
- Hadadian, Z., & Sayadpour, Z. (2018). Relationship between toxic leadership and job related affective well-being: The mediating role of job stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 7(1 (s)), pp-137. https://european-science.com/eojnss_proc/article/viewFile/5398/2538
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264–280. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.008>
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317–333. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-06-2021-0142>
- Haver, A., Akerjordet, K., Caputi, P., Furunes, T., & Magee, C. (2015). Measuring mental well-being: A validation of the Short Warwick–Edinburgh Mental Well-Being Scale in Norwegian and Swedish. *Scandinavian Journal of Public Health*, 43(7), 721–727. <https://doi.org/10.1177/1403494815588862>
- Heale, R., & Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative studies. *Evidence-based nursing*, 18(3), 66-67. <https://doi.org/10.1136/eb-2015-102129>
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412–453. <https://doi.org/10.1037/a0032380>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. Em S. Folkman (Ed.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (pp. 127-147). Oxford University Press, Inc. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=z1HG15HeqNQC&oi=fnd&pg=PA127&dq=Conservation+of+resources+theory:+Its+implication+for+stress,+health,+and+resilience.&ots=nat8IEYoKv&sig=KI_KADq0d9pFdiCZ8PJdcXnIL0I&redir_esc=y#v=onepage&q=Conservation%20of%20resources%20theory%3A%20Its%20implication%20for%20stress%2C%20health%2C%20and%20resilience.&f=false
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model In Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>

- 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. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000103>
- House, R. (2005). Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies. *Choice Reviews Online, 42*(07), 42–413242–4132. <https://doi.org/10.5860/choice.42-4132>
- Hossan, D., Dato’Mansor, Z., & Jaharuddin, N. S. (2023). Research population and sampling in quantitative study. *International Journal of Business and Technopreneurship (IJBT), 13*(3), 209-222. <http://dx.doi.org/10.58915/ijbt.v13i3.263>
- Hughes, L. W., Avey, J. B., & Nixon, D. R. (2010). Relationships Between Leadership and Followers’ Quitting Intentions and Job Search Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 17*(4), 351–362. <https://doi.org/10.1177/1548051809358698>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Jeswani, S., & Dave, S. (2012). Impact of Individual Personality on Turnover Intention: A Study on Faculty Members. *Management and Labour Studies, 37*(3), 253-265. <https://doi.org/10.1177/0258042X13484837>
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress, 24*(3), 260-279. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/02678373.2010.518441>
- 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>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50*(8), 904–915. <https://doi.org/10.1097/jom.0b013e31817e918d>
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses’ job satisfaction, psychological distress, absenteeism, and turnover intention. *Journal of Nursing Management, 28*(5), 1104–1113. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>
- Lavoie-Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G. L., & Austin, S. (2016). Transformational and Abusive Leadership Practices: Impacts on Novice Nurses, Quality of Care and Intention to Leave. *Journal of Advanced Nursing, 72*(3), 582–592. <https://doi.org/10.1111/jan.12860>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational leadership. *The essentials of school leadership, 31*, 43. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic Leadership: A Conceptual Framework. *Handbook of Top Management Teams, 214–220*. https://doi.org/10.1057/9780230305335_23
- Litchfield, P. (2020). Workplace Wellbeing. *Perspectives in Public Health, 141*(1), 11–12. <https://doi.org/10.1177/1757913920951388>
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1187–1212. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0400>
- Loyola, M. S., & Aiswarya, B. (2023). Followership in Organisational Leadership Studies: A Systematic Literature Review. *Colombo Business Journal, 14*(1), 119–140. <https://doi.org/10.4038/cbj.v14i1.150>
- Lundmark, R., Nielsen, K., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., & Tafvelin, S. (2020). No leader is an island: contextual antecedents to line managers’ constructive and destructive leadership during an organizational intervention. *International Journal of Workplace Health Management, 13*(2), 173–188. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-05-2019-0065>

- Mackey, J. D., McAllister, C. P., Maher, L. P., & Wang, G. (2019). Leaders and followers behaving badly: A meta-analytic examination of curvilinear relationships between destructive leadership and followers' workplace behaviors. *Personnel Psychology, 72*(1). <https://doi.org/10.1111/peps.12286>
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management, 43*(6), 1940–1965. <https://doi.org/10.1177/0149206315573997>
- Mackey, J. D. (2021). Why and how predators pick prey: Followers' personality and performance as predictors of destructive leadership. *Journal of Business Research, 130*, 159-169. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.002>
- 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>
- Maher, S., Baloch, Q. B., & Shah, S. N. (2021). Phenomenon of destructive leadership: Exploring predictors. *Journal of Business & Economics, 13*(1), 44-58. doi:10.5311/JBE.2021.26.6
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Molino, M., Cortese, C., & 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>
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2016). Leadership, followers' Mental Health and Job Performance in organizations: a Comprehensive meta-analysis from an Occupational Health Perspective. *Journal of Organizational Behavior, 38*(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology, 20*(8), 681–694. <https://doi.org/10.1108/02683940510631444>
- Nadia Zubair Ahmed Khan, Dr. Asma Imran, & Aizza Anwar. (2017). Under the Shadow of Destructive Leadership: Causal Effect of Job stress on Turnover Intention of Employees in Call Centers. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences, 7*(1). <https://doi.org/10.56536/ijmres.v7i1.30>
- Naeem, F., & Khurram, S. (2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 14*(3), 682-713. <https://hdl.handle.net/10419/224956>
- Niinihuhta, M., & Häggman-Laitila, A. (2022). A Systematic Review of the Relationships between Nurse leaders' Leadership Styles and nurses' Work-related Well-being. *International Journal of Nursing Practice, 28*(5). <https://doi.org/10.1111/ijn.13040>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. (7^a edição). https://www.sarahnilsson.org/app/download/968226317/20160324050750leadership_theory_and_practice_7th_peter_g_northouse.pdf
- O'Donoghue, A., Conway, E., & Bosak, J. (2016). Abusive supervision, employee well-being and ill-being: The moderating role of core self-evaluations. In *Emotions and organizational governance* (pp. 3-34). Emerald Group Publishing Limited. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/S1746-979120160000012001>

- Oliveira, L. B., & Najnudel, P. S. (2022). The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and turnover intention. *Revista de Gestão*, 30(1). <https://doi.org/10.1108/rege-02-2021-0025>
- Organização Mundial de Saúde. (1946, julho). WHO remains firmly committed to the principles set out in the preamble to the Constitution. <https://www.who.int/about/governance/constitution>
- 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>
- Palmer, J. C., Mackey, J. D., McAllister, C. P., Alexander, K. C., Phillipich, M. A., Mercer, I. S., & Ellen, B. P. (2024). Cultural Values as Moderators of the Relationship between Destructive Leadership and Followers' Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 50(4), 1255-1295. <https://doi.org/10.1177/10596011241232559>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879. DOI:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–624. <https://doi.org/10.1108/eum00000000006233>
- Rafferty, A.E. and Restubog, S.L.D. (2011), The Influence of Abusive Supervisors on Followers' Organizational Citizenship Behaviours: The Hidden Costs of Abusive Supervision. *British Journal of Management*, 22: 270-285. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00732.x>
- Robinson, S.L. (1996) Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599. <http://dx.doi.org/10.2307/2393868>
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly*, 17(6), 617-633. DOI:10.1016/j.leaqua.2006.10.005
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 184. <https://doi.org/10.2307/2393595>
- Sarah-Geneviève Trépanier, Peterson, C., Fernet, C., & Austin, S. (2023). How tyrannical leadership relates to workplace bullying and turnover intention over time: The role of coworker support. *Scandinavian Journal of Psychology*. <https://doi.org/10.1111/sjop.12982>
- Sarmah, P., Broeck, A. V. den, Schreurs, B., Proost, K., & Germeys, F. (2021). Autonomy supportive and controlling leadership as antecedents of work design and employee well-being. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 234094442110545. <https://doi.org/10.1177/23409444211054508>
- Scanlan, J. N., Meredith, P., & Poulsen, A. A. (2013). Enhancing retention of occupational therapists working in mental health: Relationships between wellbeing at work and turnover intention. *Australian Occupational Therapy Journal*, 60(6), 395–403. <https://doi.org/10.1111/1440-1630.12074>
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020–1030. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1020>

- 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>
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01289>
- Seo, M.-G., Barrett, L. F., & Bartunek, J. M. (2004). The Role of Affective Experience in Work Motivation. *The Academy of Management Review*, 29(3), 423. <https://doi.org/10.2307/20159052>
- Shah, N. H., Ahmad, F., Jumani, N. B., & Tariq, M. A. (2017). Influence of Organizational Commitment on Turnover Intention of Private Secondary School Teachers. *J. Appl. Environ. Biol. Sci*, 7(3), 244-251. https://www.researchgate.net/profile/Nazir-Haider-Shah/publication/329840634_Influence_of_Organizational_Commitment_on_Turnover_Intention_of_Private_Secondary_School_Teachers/links/62d69bec0d4ccd1b31d3d766/Influence-of-Organizational-Commitment-on-Turnover-Intention-of-Private-Secondary-School-Teachers.pdf
- Shaw, M. E. (1955). A comparison of two types of leadership in various communication nets. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 50(1), 127–134. <https://doi.org/10.1037/h0041129>
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575–590. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.001>
- Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1. <https://www.proquest.com/openview/da932f3ddd496ce36e7f30f9e133b141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382>
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2014). The Relative Effects of Constructive, Laissez-Faire, and Tyrannical Leadership on Subordinate Job Satisfaction. *Zeitschrift Für Psychologie*, 222(4), 221–232. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000189>
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 261-293. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>
- Soomro, M. A., Ahmed, J., Mangi, A. R., & Shaikh, S. (2024). The Impact of Toxic Leadership on Employee Turnover Intention: Exploring the Mediating Effects of Psychological Well-Being and Employee Engagement in Microfinance Banks in Sindh. *International Journal of Business and Management Sciences*, 5(4), 125-150. https://www.researchgate.net/publication/385837323_The_Impact_of_Toxic_Leadership_on_Employee_Turnover_Intention_Exploring_the_Mediating_Effects_of_Psychological_Well-Being_and_Employee_Engagement_in_Microfinance_Banks_in_Sindh
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of occupational Behaviour*, 253-273. <https://www.jstor.org/stable/3000143>
- Takala, T. (2010). Dark Leadership, Charisma and Trust. *Psychology*, 01(01), 59–63. <https://doi.org/10.4236/psych.2010.11009>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 897–917. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.007>
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627–649. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3257-9>
- Trépanier, S. G., Peterson, C., Fernet, C., & Austin, S. (2024). How tyrannical leadership relates to workplace bullying and turnover intention over time: The role of coworker support. *Scandinavian journal of psychology*, 65(3), 469-478. DOI: [10.1111/sjop.12982](https://doi.org/10.1111/sjop.12982)
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6-66. <https://www.regent.edu/journal/international-journal-of-leadership-studies/an-integrative-leadership-definition/>
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of Toxic Leadership on Employee Performance. *Health psychology research*, 10(4), 57551. <https://doi.org/10.52965/001c.57551>
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: a review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of occupational health psychology*, 1(2), 145. DOI: [10.1037//1076-8998.1.2.145](https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.2.145)
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1068. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n1p293>

8. Anexos

Anexo A: Consentimento Informado

O presente estudo surge no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional a decorrer no ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa.

O principal objetivo deste estudo é analisar os efeitos da liderança nas intenções de saída e no bem-estar dos colaboradores.

A sua participação neste estudo será muito valorizada e contribuirá para o avanço do conhecimento nesta área científica.

Para este efeito, ser-lhe-á pedido que preencha um pequeno questionário, com duração aproximadamente de 5 minutos.

Para responder a este questionário, os participantes devem estar empregados há pelo menos 6 meses na mesma organização, reportar a uma chefia e ser maiores de idade.

O estudo é realizado por Carolina Jacinto, que poderá contactar através do e-mail caojo@iscte-iul.pt, caso pretenda esclarecer alguma dúvida, partilhar algum comentário ou exercer os seus direitos relativos ao tratamento dos seus dados pessoais.

O ISCTE é o responsável pelo tratamento dos seus dados pessoais, recolhidos e tratados exclusivamente para finalidades do estudo, tendo com base legal o seu consentimento. A sua participação neste estudo é confidencial.

Os seus dados pessoais serão sempre tratados por pessoal autorizado vinculado ao dever de sigilo e confidencialidade. O ISCTE assegura a utilização de técnicas, medidas organizativas e de segurança adequadas para proteger todas as informações pessoais. Além de confidencial, a participação neste estudo é estritamente voluntária, é livre de escolher participar ou não.

Aceito participar

- Sim
- Não

Anexo B: Questionário aplicado

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

O meu chefe toma decisões significativas sem informação

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe é ineficaz na negociação

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe é incapaz de lidar com novas tecnologias e mudanças

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe é ineficaz na coordenação e na gestão

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe não procura informações apropriadas

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe age de forma insular

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe comunica de forma ineficaz

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe demonstra falta de competências para fazer o seu trabalho

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe é incapaz de priorizar e delegar

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe é incapaz de compreender uma visão a longo prazo

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe é incapaz de tomar uma decisão apropriada

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe utiliza microgestão e controlo excessivo

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe não é claro sobre as expectativas

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe é incapaz de desenvolver e motivar os subordinados

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe tem favoritos

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe diz as pessoas aquilo que elas querem ouvir

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe mente ou envolve-se em comportamentos antiéticos

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe age de forma inadequada em situações interpessoais

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe envolve-se em comportamentos que reduzem a sua credibilidade

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe apresenta comportamentos inconstantes e erráticos

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe não está disposto a mudar de ideias

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

O meu chefe age de forma bruta ou intimidante

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Os itens seguintes apresentam uma série de informações que descrevem o sentimento que um trabalhador poderá sentir no que toca à sua ligação com a sua empresa/organização. Analise cuidadosamente e selecione a opção, de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), que melhor descreve o seu sentimento relativamente à sua ligação com a sua organização.

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

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

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

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Preferia trabalhar noutra organização

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Pretendo ficar muito tempo nesta organização

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Os itens seguintes apresentam uma série de informações que descrevem atitudes individuais perante p trabalho. Analise cuidadosamente e selecione a opção, de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), que melhor descreve o seu sentimento relativamente à sua ligação com a sua organização.

Sinto-me otimista em relação ao futuro

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Sinto-me útil

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Sinto-me relaxado

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Tenho lidado bem com os problemas

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Tenho pensado com clareza

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Sinto-me próximo de outras pessoas

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Consigo formar a minha própria opinião sobre as coisas

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Idade (em anos) _____

Género

- Feminino
- Masculino
- Não binário
- Prefiro não responder

Habilitações académicas

- Ensino Básico (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Antiguidade na organização atual (em anos ou meses) _____

Há quanto tempo trabalha com a chefia atual (em anos ou meses) _____

Frequência de interação com a chefia _____

Género da chefia

- Feminino
- Masculino
- Não binário

Dimensão da organização

- Pequena
- Média
- Grande

Setor de atividade da organização _____

Tipologia da organização

- Pública
- Privada
- Público-Privada
- Cooperativa

Situação Contratual

- Contrato sem termo
- Contrato a termo certo
- Contrato a termo incerto
- Contrato de trabalho temporário
- Contrato de prestação de serviços

Modalidade de trabalho

- Presencial
- Remoto
- Híbrido

Obrigada pela sua cooperação!

A sua resposta foi registada com sucesso.

Para qualquer dúvida ou questão poderá contactar através do seguinte email: caojo@iscte-iul.pt