



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Liderança abusiva e bem-estar: qual o papel mediador do *work engagement*

Jéssica Correia Carvalho

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Prof. Doutora Ana Junça Silva, Professora Auxiliar, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Liderança abusiva e bem-estar: qual o papel mediador do *work engagement*

Jéssica Correia Carvalho

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Prof. Doutora Ana Junça Silva, Professora Auxiliar, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação representa a realização de um projeto que contou com o apoio, o incentivo e o contributo de várias pessoas, às quais dedico um agradecimento especial.

Em primeiro lugar, quero expressar a minha profunda gratidão à minha orientadora, Professora Doutora Ana Junça Silva, pela orientação exemplar e pela paciência ao longo deste processo. As suas sugestões e ensinamentos foram decisivos para o desenvolvimento deste trabalho, e sem a sua dedicação, este percurso teria sido muito mais difícil.

Ao meu pai, cujo apoio incondicional e compreensão foram essenciais. Agradeço pela presença constante e por acreditares sempre no meu potencial, mesmo nos momentos de maior incerteza.

Às minhas amigas Sofia Torres, Margarida Pires e Carolina Maninho pela partilha de ideias e troca de palavras de força quando os momentos difíceis apertavam.

A todos os que, de forma direta ou indireta, participaram nesta caminhada e contribuíram para o resultado final deste trabalho, o meu profundo agradecimento. Este trabalho é, em grande medida, fruto do apoio e generosidade que recebi ao longo do caminho.

A persistência é o caminho do êxito

Charles Chaplin

Resumo

Esta dissertação utilizou o modelo da Conservação de Recursos para desenvolver um modelo conceptual que hipotetiza que a liderança abusiva, ao exigir um dispêndio excessivo de recursos por parte do colaborador, compromete negativamente os seus níveis de *work engagement* e, conseqüentemente, o seu bem-estar. Com este enquadramento, o estudo testou o papel mediador do *work engagement* na relação entre a liderança abusiva e o bem-estar.

Para alcançar este objetivo, foi adotada uma metodologia quantitativa, com a aplicação de um questionário online a 189 trabalhadores de diversos sectores organizacionais.

Os resultados mostraram que a liderança abusiva está negativamente associada ao *work engagement* e ao bem-estar dos trabalhadores. Adicionalmente, confirmou-se o papel mediador do *work engagement* na relação entre a liderança abusiva e o bem-estar, sugerindo que a liderança abusiva contribui para a deterioração do bem-estar através da diminuição do *work engagement*.

Estes resultados sublinham a importância de uma gestão adequada da liderança abusiva, de modo a proteger tanto o *work engagement* como o bem-estar dos colaboradores, promovendo, assim, um ambiente organizacional mais positivo. Os resultados revelam ainda relevância para o campo organizacional, oferecendo uma base sólida para futuras investigações e intervenções práticas direccionadas à melhoria do clima organizacional.

Palavras-chave: Liderança Abusiva, *Work Engagement*, Bem-estar

Abstract

This dissertation used the Conservation of Resources model to develop a conceptual model that hypothesizes that abusive leadership, by demanding an excessive expenditure of resources on the part of the employee, negatively compromises their levels of work engagement and, consequently, their well-being. Within this framework, the study tested the mediating role of work engagement in the relationship between abusive leadership and well-being.

To achieve this objective, a quantitative methodology was adopted, with an online questionnaire applied to 189 workers from various organizational sectors.

The results showed that abusive leadership is negatively associated with work engagement and employee well-being. In addition, the mediating role of work engagement in the relationship between abusive leadership and well-being was confirmed, suggesting that abusive leadership contributes to the deterioration of well-being by decreasing work engagement.

These results underline the importance of properly managing abusive leadership in order to protect both work engagement and employee well-being, thus promoting a more positive organizational environment. The results are also relevant to the organizational field, offering a solid basis for future research and practical interventions aimed at improving the organizational climate.

Keywords: Abusive Leadership, Work engagement, Well-being

Índice

<i>Agradecimentos</i>	<i>i</i>
<i>Resumo</i>	<i>iii</i>
<i>Abstract</i>	<i>v</i>
<i>Índice de figuras e tabelas</i>	<i>ix</i>
<i>Introdução</i>	<i>11</i>
<i>Capítulo I: Enquadramento teórico</i>	<i>17</i>
Liderança.....	17
Liderança abusiva	18
A Relação entre a liderança e o bem-estar.....	20
Bem-estar subjetivo	21
Bem-estar psicológico.....	22
A relação entre a liderança abusiva e o bem-estar.....	23
O papel mediador do <i>work engagement</i>	23
<i>Capítulo II: Método</i>	<i>29</i>
Participantes.....	29
Procedimento	29
Instrumento de Medida	30
Estratégia de análise de dados.....	31
<i>Capítulo III: Resultados</i>	<i>33</i>
Enviesamento do método comum e questões de multicolinearidade.....	33
Análise Descritiva e Correlação entre as Variáveis.....	34
Estatística descritiva.....	34
Teste de Hipótese de mediação.....	34
<i>Capítulo IV: Discussão e Conclusão</i>	<i>37</i>
Implicações teóricas.....	38
Implicações práticas.....	40
Limitações e sugestões para estudos futuros	40
Conclusão.....	41
<i>Referências</i>	<i>43</i>
<i>Anexos</i>	<i>47</i>
Anexo A (Questionário Online).....	47

Índice de figuras e tabelas

Figura 1.1: Modelo de investigação	27
Tabela 3.1: Média, desvios padrão, correlações e índices de consistência interna das variáveis	34
Figura 3.1: Coeficientes do modelo de medicação proposto	35
Tabela 3.2: Modelo de mediação total, efeito direto e indireto	36

Introdução

Ao longo dos anos, o mundo empresarial tem sofrido inúmeras alterações, trazendo assim novos desafios no que toca ao desenvolvimento e manutenção do bem-estar em contexto de trabalho. Um dos fatores que tem vindo a ser associado ao bem-estar é a liderança (Barnes et al., 2015; Simard & Parent-Lamarche, 2022; Santos et al., 2023), nomeadamente, o papel da liderança abusiva como um fator ameaçador do bem-estar (Shih et al., 2023; Tepper et al., 2017).

O bem-estar é fundamental para o funcionamento adequado e competitivo das organizações impactando direta e indiretamente no quotidiano dos indivíduos (bem-estar geral) (Maschio, 2023). O bem-estar parece ter uma base comum. Segundo Guest, citado por Cordeiro (2022) é o sentimento ou estado em que a pessoa se sente feliz já Qi e Wo olham para o bem-estar como o aprovisionamento de bens materiais espirituais, ilustrando assim as duas perspetivas de bem-estar: o bem-estar subjetivo - definido como o julgamento que cada um faz acerca da sua vida como um todo (Diener, 1984) e o bem-estar psicológico definido como a sensação de autorrealização e propósito de vida (Ryff, 1989) que se complementam no decorrer da vida organizacional.

A liderança abusiva tem recebido considerável atenção da investigação devido aos seus efeitos prejudiciais nos resultados pessoais (e.g., bem-estar; Osei et al., 2022; Yan et al., 2020) e organizacionais (e.g., desempenho; Li et al., 2024; Tepper et al., 2017; Wu et al., 2023). A liderança abusiva é definida como “a perceção dos subordinados sobre a extensão em que os supervisores adotam uma exibição contínua de comportamentos hostis, verbais e não verbais, excluindo o contacto físico” (Tepper, 2000, p. 178) e envolve comportamentos negativos repetidos, como raiva, intimidação, gritos e ridicularização (Tepper et al., 2008; 2017).

Inúmeros estudos têm-se debruçado a fim de compreenderem o papel da liderança abusiva no bem-estar devido à potencial ameaça de recursos (Cordeiro, 2022; Messias et al., 2017; Shih et al., 2023). Apesar de se compreenderem os efeitos negativos que a liderança abusiva tem sobre o bem-estar dos colaboradores (e.g., Santos et al., 2023; Wu et al., 2023), pouco se sabe sobre os mecanismos pelos quais estes ocorrem (Wang et al., 2020). Assim, explorar os potenciais mecanismos através dos quais a liderança abusiva se relaciona com o bem-estar dos colaboradores é um tema que merece mais atenção.

A liderança abusiva tem sido concebida como uma exigência organizacional, que diminui os recursos pessoais e que, por isso, resulta em reações negativas dos colaboradores ao seu trabalho e diminui potencialmente o nível de *work engagement* (Sun et al., 2022; Wang et al., 2020). O *work engagement* é definido como um estado afetivo positivo, gratificante e relacionado com o trabalho, dividido em três dimensões, nomeadamente, o vigor, a absorção e a dedicação (Schaufeli et al., 2017). A relação entre liderança abusiva e *work engagement* pode ser explicada considerando a teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018).

A teoria da Conservação de Recursos (COR) (Hobfoll, 1989) argumenta que os colaboradores são motivados naturalmente por procurarem, desenvolverem e evitarem perdas de recursos necessários para assegurar o seu bem-estar e evitar o stress. Logo, de acordo com a teoria, quando os recursos de trabalho são abundantes (por exemplo, quando o trabalho é enriquecido ou quando supervisores ou colegas são solidários, e dão suporte), sem a preocupação de uma escassez de recursos, os colaboradores tendem a envolver-se mais no seu trabalho, levando ao aumento de atitudes positivas, como o *work engagement* (Wu et al., 2023). Pelo contrário, quando os recursos de trabalho são insuficientes (por exemplo, quando a liderança tem comportamentos negativos repetidos, como raiva, intimidação, gritos e ridicularização; Tepper et al., 2017), os colaboradores reduzem o seu envolvimento no trabalho para evitar um consumo adicional dos seus recursos – evitar a perda de recursos adicionais torna-se portanto um mecanismo preventivo da diminuição do bem-estar e do potencial surgimento do stress (Hobfoll et al., 2018). Neste sentido, e de acordo com a teoria, a liderança abusiva reduz diretamente o vigor, e os recursos físicos (e.g., absorção) e emocionais (e.g., dedicação) dos colaboradores, pois estes têm de lidar com o esforço psicológico (e.g., cansaço, falta de energia) causado pela percepção de abuso por parte da liderança (Whitman et al., 2014; Xu et al., 2015). Desta forma, os colaboradores que estão sob uma liderança abusiva tendem também a prever uma perda de recursos disponíveis, devido aos comportamentos abusivos de carácter repetitivo (Ossei et al., 2022). A escassez experimentada ou prevista de recursos leva os colaboradores a reduzir o seu *engagement* no trabalho, como forma de evitar o esgotamento adicional de recursos (Hobfoll et al., 2018). Logo, é expectável que a liderança abusiva tenha uma influência negativa nos níveis de *work engagement* dos seus colaboradores (e.g., Barnes et al., 2015; Yan et al., 2020; Wang et al., 2020).

De facto, alguns estudos empíricos anteriores demonstraram que a liderança abusiva tem um efeito negativo na motivação e nas atitudes dos trabalhadores, como o *work*

engagement (Barnes et al., 2015; Lyu et al., 2016) e o bem-estar (Simard & Parent-Lamarche, 2022; Santos et al., 2023). Logo, a liderança abusiva será um fator que consome recursos e, como tal, tende a diminuir o *work engagement* e o bem-estar.

O *work engagement* tem um caráter relevante pois este tem um efeito positivo não só no trabalhador, mas também na organização. A literatura tem evidenciado que o *engagement* no trabalho está positivamente relacionado com o compromisso organizacional, o desempenho e o bem-estar dos colaboradores e negativamente associado ao *turnover* (Schaufeli & Salanova, 2007).

Com base na perspectiva da COR (Hobfoll, 1989), consideramos o *work engagement* como uma consequência próxima da liderança abusiva e examinamo-lo como um potencial mecanismo de ligação entre a liderança abusiva e o bem-estar dos colaboradores, por duas razões. Em primeiro lugar, a liderança abusiva é vista como uma exigência organizacional que esgota os recursos físicos e emocionais dos colaboradores (Wang et al., 2020; Xu et al., 2015). Os colaboradores sob uma liderança abusiva tendem a experienciar perdas de recursos e, como tal, tendem a adotar estratégias de evitamento, distanciando-se do stress (i.e., abuso do líder), numa tentativa de proteger os recursos restantes e aliviar o desconforto psicológico criado pelo padrão repetitivo dos comportamentos abusivos da liderança (Li et al., 2024). Assim, argumenta-se que a diminuição do *work engagement* é um ato de conservação de recursos face à liderança abusiva, pois constitui um comportamento de evitamento que os colaboradores abusados podem adotar para evitar interações com líderes com comportamentos abusivos (Barnes et al., 2015).

Em segundo lugar, estudos recentes sobre o papel da liderança abusiva têm apelado para mais estudos que examinem mecanismos explicativos na relação entre a liderança abusiva e indicadores afetivos, como o bem-estar e o stress (Simard & Parent-Lamarche, 2022). De facto, a liderança abusiva poderá levar a um maior desengajamento e insatisfação (Santos et al., 2023), embora ainda faltem estudos empíricos que suportem a relação. Desta forma, para uma melhor compreensão do processo subjacente através do qual a liderança abusiva se relaciona com o bem-estar dos colaboradores, é necessário examinar empiricamente se o *work engagement*, causado pela supervisão abusiva, tem uma relação com o bem-estar no trabalho.

O objetivo deste estudo foi investigar se o *work engagement* atua como um mecanismo mediador na relação negativa entre a liderança abusiva e o bem-estar dos colaboradores. Ao explorar essa mediação, este estudo responde ao apelo de Simard e Parent-Lamarche (2022)

para investigar empiricamente o bem-estar no trabalho como consequência do *work engagement*, ao mesmo tempo que identifica o papel mediador do *work engagement* na ligação entre a liderança abusiva e o bem-estar dos colaboradores. Estes resultados têm implicações importantes, pois sugerem que o impacto negativo da liderança abusiva no bem-estar pode ser, em parte, explicado pela redução do *work engagement*. O modelo do estudo pretendeu responder à seguinte questão de investigação: “A relação entre bem-estar e liderança abusiva é mediada pelo *work engagement*?”.

Este estudo oferece contributos teóricos e práticos importantes no campo da liderança organizacional e considerando o bem-estar dos colaboradores. Do ponto de vista teórico, contribui para a teoria da Conservação de Recursos ao demonstrar como a liderança abusiva atua como um stress organizacional (Barnes et al., 2015; Hobfoll et al., 2018) que reduz o *work engagement* dos colaboradores e, consequentemente, o seu bem-estar. Ao identificar o *work engagement* como um recurso fundamental e vulnerável a comportamentos abusivos, o estudo aprofundou o conhecimento sobre como os recursos psicológicos dos colaboradores são afetados pela liderança negativa. Além disso, este estudo avança o que se sabe sobre liderança abusiva e bem-estar ao responder a um apelo por mais estudos (Simard e Parent-Lamarche, 2022) para clarificar os mecanismos pelos quais a liderança abusiva influencia o bem-estar dos colaboradores.

Ao demonstrar empiricamente o papel mediador do *work engagement*, o estudo oferece uma explicação mais detalhada acerca do processo subjacente que liga a liderança abusiva ao bem-estar, fornecendo uma base sólida para futuras investigações e possíveis intervenções organizacionais. Por fim, o estudo contribui para a teoria do *work engagement* ao expandir a compreensão deste conceito, geralmente considerado benéfico (Schaufeli et al., 2017), para incluir a sua vulnerabilidade em contextos de liderança negativa, o que pode ser particularmente útil para investigadores interessados em estudar as condições organizacionais que afetam o *work engagement*.

No âmbito prático, este estudo sugere que as organizações devem investir em programas de formação em liderança que incentivem práticas de apoio e evitem comportamentos abusivos (Tepper et al., 2017). Estes programas podem incluir a formação em competências emocionais e gestão de conflitos, ajudando como tal a mitigar os efeitos negativos da liderança abusiva no *work engagement* e no bem-estar dos colaboradores (Santos et al., 2023). Além disso, destaca-se a importância de políticas organizacionais que promovam um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sintam valorizados e apoiados. Programas de bem-estar que incentivem uma gestão positiva podem prevenir a diminuição

do *work engagement* e o desgaste dos colaboradores em contextos de liderança abusivas (Barnes et al., 2015; Wu et al., 2023). O estudo também aponta para a necessidade de avaliações regulares das práticas de liderança, de modo a identificar e resolver precocemente sinais de liderança abusiva. A identificação precoce de ambientes de trabalho abusivos permite minimizar os impactos negativos na motivação e bem-estar dos colaboradores. Finalmente, compreender o *work engagement* como um recurso afetado pela liderança abusiva pode incentivar as organizações a promover estratégias de resiliência e envolvimento no trabalho, desenvolvendo práticas que fortaleçam a capacidade dos colaboradores de manter níveis de *work engagement* mesmo em situações adversas e abusivas (Yan et al., 2020).

A presente tese está organizada em quatro capítulos. Capítulo I: o enquadramento teórico sobre as variáveis do estudo e a respetiva hipótese em análise. Capítulo II: o método de estudo utilizado, a descrição da amostra, procedimentos e instrumentos utilizados no questionário. Capítulo III: os resultados obtidos. O Capítulo IV terá foco na discussão e nas principais conclusões retiradas de toda a investigação, assim como identificação das limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

Capítulo I: Enquadramento teórico

Liderança

Segundo a literatura, a liderança acarreta inúmeras definições embora com traços comuns. A principal tarefa de um líder é gerar mudanças, inspirar e influenciar o comportamento dos membros da equipa tendo como finalidade conduzir a equipa em direção ao crescimento sustentável e à obtenção dos objetivos estratégicos (Da Silva et al., 2020).

No início do século XX o líder era visto como uma pessoa autoritária a quem se devia respeitar e obedecer. No decorrer dos anos, houve uma evolução no conceito de liderança passando a ser entendida como muito mais que uma característica individual. É um fenómeno complexo no qual os seguidores e o contexto têm um papel muito importante. Esta mudança no significado da liderança marcou uma nova direção no mundo da investigação (Silva, 2016).

O líder, de acordo com Ivan e Terra citado por Da Silva et al., (2020), é uma peça fundamental na dinâmica organizacional, visto ser uma estratégia de acompanhamento das mudanças da sociedade de modo a atuar de forma intra e inter-organizacional. A conduta dos líderes influencia a conduta dos colaboradores (Santos et al., 2023). No entanto, não existe um estilo de liderança exato pois tudo depende das situações, do ambiente e dos objetivos organizacionais e pessoais de cada organização (Da Silva et al., 2020).

Um líder, para que a sua liderança seja considerada uma liderança de sucesso, tem que possuir certas características. Este tem que ser apaixonado, criativo, flexível, inovador, inspirador, visionário e aspirar à mudança (Fernandes, 2020).

De um modo geral, a liderança organizacional desempenha um papel fundamental no sucesso de qualquer empresa, exercendo influência direta sobre o comportamento e atitudes dos colaboradores, além de moldar a cultura organizacional e definir uma direção estratégica que orienta a organização rumo aos seus objetivos (Amagoh, 2009; Burns, 2012). Uma liderança eficaz não apenas inspira e motiva os colaboradores, mas também promove um ambiente de trabalho positivo, onde os valores e metas organizacionais são partilhados e integrados ao dia a dia dos trabalhadores (Hunt, 2004). O modo como a liderança é exercida afeta diretamente a forma como os colaboradores se relacionam com o trabalho e percebem a organização como um todo, influenciando, por exemplo, o seu grau de envolvimento, satisfação e bem-estar (Fernandes, 2020). Lideranças que se pautam por um estilo colaborativo e inclusivo tendem a estimular o comprometimento e a confiança dos

colaboradores, enquanto lideranças autoritárias ou abusivas podem gerar ambientes de trabalho tóxicos, resultando em altos níveis de stress, rotatividade e menor *work engagement* (Banks et al., 2022).

Assim, a liderança organizacional vai além da orientação estratégica, representando uma força poderosa na construção de uma cultura corporativa saudável e no alinhamento dos objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores com os da organização (Gardner et al., 2021).

Liderança abusiva

Alguns estudos revelaram que a liderança abusiva está presente na maioria das organizações, fazendo parte da vida de 5 a 10% dos trabalhadores (Garrido, 2012). Como tal, e considerando os seus efeitos negativos, a liderança abusiva tem-se tornado um tópico de elevada relevância quer teórica, quer prática (Tepper, 2007; Tepper et al., 2017).

A liderança abusiva é caracterizada por repetidos comportamentos agressivos, autoritários e prejudiciais de um líder em relação aos seus subordinados (Tepper, 2007). Estes comportamentos têm um impacto negativo no ambiente de trabalho, no bem-estar dos colaboradores e na cultura organizacional. O clima de medo, desmotivação e hostilidade provocado pela liderança abusiva afeta tanto o desempenho individual quanto o coletivo (Tepper, 2000) e influencia negativamente o bem-estar de quem experiencia repetidamente estes abusos (e.g., Santos et al., 2023; Shih et al., 2023; Sun et al., 2022).

Padilla et al. (2007) descreveram cinco elementos-chave na personalidade de líderes abusivos: carisma, necessidade personalizada de poder, narcisismo, temas negativos de vida e ideologia do ódio. O carisma, embora associado a qualidades positivas, pode ser uma ferramenta perigosa quando presente em líderes destrutivos. Alguns estudos sugeriram que, apesar de nem todos os líderes carismáticos serem abusivos, quase todos os líderes abusivos exibem algum grau de carisma, o que lhes permite atrair e influenciar seguidores de forma a satisfazer as suas ambições pessoais (Tepper et al., 2017).

Em relação à necessidade personalizada de poder, distingue-se da necessidade socializada de poder pelo seu uso negativo e egoísta da autoridade. Líderes com uma necessidade personalizada de poder agem de forma impulsiva e punitiva, utilizando a autoridade para satisfazer os interesses próprios em detrimento do bem coletivo (Gauglitz et al., 2023). Estes líderes, impulsionados pelo narcisismo, procuram a validação e a admiração dos outros de maneira excessiva (Tiwari & Jha, 2022), o que se reflete na sua grandiosidade, arrogância, senso de direito e pela procura egoísta de prazer (Lin et al., 2022; Tepper et al., 2012).

Outro elemento distintivo é a presença de temas de vida negativos: líderes abusivos muitas vezes partilham experiências passadas que interpretam como justificativas para comportamentos destrutivos, o que contribui para uma narrativa pessoal que legitima a sua hostilidade no ambiente de trabalho (Blair et al., 2017; Padilla et al., 2007).

Finalmente, estes líderes frequentemente exibem uma ideologia do ódio, demonstrando uma visão de mundo marcada por ressentimentos e animosidades. Comparativamente, os líderes destrutivos apresentam imagens de mundo enraizadas no ódio e na negatividade, um contraste claro com as visões de futuro construtivas de líderes orientados para o bem coletivo (Blair et al., 2017; Finney et al., 2021; Tepper, 2000).

Estes cinco elementos são fundamentais para compreender como líderes abusivos moldam o ambiente organizacional onde atuam e como influenciam negativamente os seus seguidores, resultando em culturas de trabalho tóxicas que minam o bem-estar e a produtividade (Barnes et al., 2015; Tepper et al., 2017; Wang et al., 2020).

De um modo geral, os líderes abusivos procuram vencer a qualquer custo, exercem o seu poder para servir os próprios interesses, não olhando a meios para atingir os fins (Tiwari & Jha, 2022). Desencadeando uma série de problemas que vão além do ambiente de trabalho e podem se estender para a vida pessoal dos funcionários, como é o caso da diminuição significativa do seu bem-estar (Santos et al., 2023).

A humilhação e desrespeito, o excesso de controlo, as ameaças e intimidação, a falta de reconhecimento e recompensa, o isolamento e favoritismo, as exigências irrealistas, a inconsistência e imprevisibilidade são as principais características da liderança abusiva. Estes comportamentos influenciam negativamente os trabalhadores podendo causar elevados níveis de stress, ansiedade, depressão, entre outros problemas psicológicos, bem como o aparecimento de sintomas físicos tais como, dores de cabeça, insónias, entre outros (Murari, 2013; Tepper et al., 2008).

A queda da produtividade é uma das grandes consequências da liderança abusiva, o sentimento de desvalorização e intimidação tendem a afastar emocionalmente os funcionários reduzindo a motivação dos mesmos o que influencia diretamente a produtividade e pode levar a altos índices de *turnover*, o que prejudica a estabilidade e o crescimento da organização (Mackey et al., 2017; Murari, 2013). O impacto dos abusos do líder podem levar a uma diminuição na confiança profissional dos colaboradores, mesmo após deixarem o ambiente abusivo, levam consigo traumas que podem dificultar a sua performance ou até mesmo

desestimular o colaborador a procurar novos desafios por medo de encontrar ambientes igualmente tóxicos (Garrido, 2012; Mackey et al., 2017; Osei et al., 2022).

A Relação entre a liderança e o bem-estar

Ao longo dos anos, a valorização das organizações tem sido associada aos seus ativos intangíveis garantindo uma vantagem competitiva a longo prazo. Os ativos humanos constituem uma das categorias dos ativos intangíveis da organização, e envolvem o conhecimento, as habilidades, os talentos e a experiência dos seus colaboradores (Sant'anna et al., 2012)). Logo, o bem-estar dos mesmos assume elevada importância no contexto das organizações.

Inúmeros estudos têm se debruçado sobre a relação entre liderança e bem-estar e mostraram que o estilo e as práticas de liderança podem influenciar diretamente o nível de satisfação, saúde mental e desempenho dos colaboradores (Donaldson-Feilder et al., 2013). Os locais de trabalho stressantes apresentam custos organizacionais e consequências negativas para os trabalhadores. O comportamento dos líderes influencia o bem-estar dos seus seguidores, mas a forma como estes se sentem e se comportam também influencia a forma como são tratados (Donaldson-Feilder et al., 2013). Ou seja, em situações onde o nível de bem-estar é menor as pessoas podem sentir-se envergonhadas e menos recetivas ao seu ambiente social, incluindo o seu líder. Por outro lado, indivíduos que se sintam bem consigo próprios podem ser mais ativos socialmente o que acaba por estimular e reforçar um comportamento de supervisão positivo (Van Dierendonck et al., 2004).

Nas definições existentes para bem-estar estas subdividem-se em duas grandes teorias. A primeira caracterizada por hedónica, na qual o bem-estar subjetivo é o conceito principal. Para esta corrente, o bem-estar refere-se a uma avaliação cognitiva global e uma reação afetiva (positiva e negativa) às condições da própria vida (Diener, 1984; Kjell & Diener, 2021). De acordo com esta corrente, o bem-estar é alcançado através da procura incessante de prazer e evitamento da dor (Diener et al., 2018; Diener & Sim, 2024).

A segunda corrente denominada de “eudaimónica” adotou o conceito de bem-estar psicológico como o conceito principal. Esta corrente assume que o bem-estar não deve ser focado no prazer pois a felicidade é atingida através da capacidade de se viver uma vida com significado indo sempre em procura da autorrealização e autodesenvolvimento (Ryff, 1989; Messias et al., 2017).

Bem-estar subjetivo

Como o conceito de bem-estar subjetivo é aquele que tem vindo a ser mais usado na literatura do comportamento organizacional devido ao seu foco no curto-prazo e na sua natureza momentânea (Diener et al., 2018; Diener & Sims, 2024), é sobre este que este estudo se focou.

O conceito de bem-estar subjetivo emergiu no final da década de 1950, tornando-se um importante indicador de qualidade de vida. No entanto, ao contrário do que se pensava inicialmente, o bem-estar subjetivo é atualmente compreendido como um conceito que requer autoavaliação, uma vez que só pode ser observado e relatado pelo próprio indivíduo, em vez de ser mensurado através de indicadores externos selecionados e definidos por terceiros (Giacomoni, 2004).

Este conceito surgiu como uma resposta ao enfoque centrado no paradigma da doença, enfatizando a importância das avaliações que as pessoas fazem sobre as suas próprias vidas, que incluem tanto avaliações cognitivas como pessoais. O bem-estar subjetivo é considerado subjetivo precisamente porque envolve a autoavaliação de cada indivíduo acerca do quanto se sente satisfeito com a sua vida (Angner, 2010). Esta abordagem reconhece que as perceções e as experiências individuais desempenham um papel crucial na determinação do bem-estar, destacando a importância de compreender as avaliações internas dos indivíduos em relação à sua qualidade de vida (Diener, 1984; Diener et al., 2018).

De acordo com a literatura, os indicadores sociais, por si só, não definem a qualidade de vida. As pessoas reagem de forma diferente às mesmas situações e avaliam as condições com base nas suas expectativas, valores e experiências anteriores (Diener, 1984). O bem-estar subjetivo é relacionado com a perspetiva hedónica, uma vez que os seres humanos agem sempre de acordo com o que pensam que lhes dará o maior equilíbrio entre prazer e dor (Crisp, 2001).

O bem-estar subjetivo é dividido em duas componentes: cognitiva (satisfação com a vida) e afetiva (experiências de afeto positivo e afeto negativo; Diener, 1984). A satisfação com a vida remete para a avaliação cognitiva e racional que o indivíduo faz sobre a sua vida como um todo, envolve a reflexão sobre diferentes áreas (trabalho, relações, saúde) e a decisão da satisfação com as mesmas. O afeto positivo e negativo refere-se à frequência de emoções e experiências positivas ou negativas (Siqueira & Padovam, 2008). Segundo Diener et al. (2018) o nível de bem-estar subjetivo adequado é composto por um nível elevado de

satisfação com a vida, uma elevada frequência de experiências emocionais positivas (e.g., entusiasmo, contentamento) e baixa frequência de experiências emocionais negativas (e.g., tristeza, raiva).

A personalidade, a saúde mental e física, relações sociais e circunstâncias socioeconômicas são os principais fatores que influenciam o bem-estar subjetivo. No que toca à personalidade, estudos indicam que pessoas mais otimistas ou com tendência a experienciar emoções positivas relatam maior bem-estar. Ter bons relacionamentos e apoio social contribui para níveis mais altos de bem-estar subjetivo e, embora a questão monetária não seja o único fator, a segurança financeira pode reduzir o stresse e aumentar a satisfação (Gaspar & Balancho, 2017).

Bem-estar psicológico

O modelo do bem-estar psicológico surgiu na década de 1980 com o trabalho de Ryff. (1989).

A essência do bem-estar psicológico, segundo Ryff (1995) inclui seis dimensões: atitude positiva em relação a si mesmo e aceitação dos múltiplos aspetos da sua personalidade; relacionamentos acolhedores e satisfatórios com outros, autonomia, domínio sobre o ambiente, propósito de vida e crescimento pessoal (Ryff, 1995; Siqueira & Padovam, 2008).

A autonomia é entendida como a capacidade de agir de forma independente e tomar decisões fundamentadas nas próprias convicções. O domínio do ambiente diz respeito à habilidade de gerir eficazmente a vida cotidiana e controlar fatores externos. O crescimento pessoal refere-se ao contínuo desenvolvimento individual e à busca constante de novos desafios. As relações positivas com os outros relacionam-se com a qualidade das conexões sociais que um indivíduo estabelece. O propósito na vida centra-se na sensação de que a vida possui significado, direção e objetivos claros, enquanto a autoaceitação envolve uma atitude positiva em relação a si mesmo, que abrange a aceitação tanto dos aspetos positivos quanto dos negativos da própria personalidade e das experiências passadas (Ryff, 1995; Ryff & Keyes, 1995; Siqueira & Padovam, 2008).

Logo, o bem-estar psicológico refere-se a um estado de funcionamento emocional e mental saudável, caracterizado pela realização pessoal, por relações satisfatórias e por um sentido de propósito na vida. Este bem-estar é essencial para uma vida equilibrada e satisfatória, pois proporciona aos indivíduos a capacidade de lidar com os desafios diários, cultivar relacionamentos significativos e encontrar um sentido nas suas experiências (Ryff, 1989).

Desta forma, pode concluir-se que o bem-estar psicológico é um estado em que o indivíduo se sente equilibrado e em harmonia com as suas emoções e pensamentos (Ryff & Keyes, 1995). Está intrinsecamente relacionado com a saúde mental e envolve a capacidade de enfrentar e lidar com os desafios da vida (Ryff, 1989). Importa ressaltar que o bem-estar psicológico não implica a ausência de problemas ou dificuldades; pelo contrário, refere-se à capacidade de enfrentar essas adversidades de maneira saudável (Machado & Bandeira, 2012). Este estado de bem-estar permite que os indivíduos desenvolvam resiliência, promovendo uma abordagem proativa em relação às situações desafiadoras e facilitando a manutenção de uma vida emocionalmente satisfatória (Siqueira & Padovam, 2008).

A relação entre a liderança abusiva e o bem-estar

O presente estudo tem como objetivo explorar a associação entre a liderança abusiva e o bem-estar dos colaboradores. O bem-estar é visto como um fenómeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização (Sant'anna et al., 2012). Quando aplicado ao trabalho, o bem-estar refere-se a uma avaliação cognitiva global e uma reação afetiva às condições do próprio emprego.

Devido ao papel relevante e contacto regular entre líderes e seguidores, alguns investigadores têm argumentado que a liderança do supervisor desempenha um papel importante na determinação do bem-estar dos seus seguidores (Li et al., 2022). Por exemplo, os resultados de meta-análises têm demonstrado que lideranças construtivas, como a liderança transformacional, ética, autêntica e servidora, podem facilitar o bem-estar dos seguidores (Hoch et al., 2018). Em contrapartida, a liderança abusiva, enquanto liderança destrutiva, leva a níveis mais baixos de diversos indicadores de bem-estar (Gauglitz et al., 2023; Santos et al., 2023; Yan et al., 2020). Embora o vínculo causal entre liderança abusiva e o bem-estar dos subordinados esteja estabelecido (e.g., Shih et al., 2023; Wang et al., 2020), os mecanismos e processos pelos quais os líderes com comportamentos abusivos exercem a sua influência sobre o bem-estar dos seus seguidores permanecem em grande parte inexplorados na literatura (Simard & Parent-Lamarche, 2022).

O papel mediador do *work engagement*

Este estudo teve como objetivo testar o papel mediador do *work engagement* na relação entre liderança abusiva e bem-estar.

Ao longo dos anos, a investigação acerca do *work engagement* e do bem-estar psicológico têm vindo a ganhar um enorme interesse nos domínios do desenvolvimento dos recursos humanos e do comportamento organizacional. O *work engagement* é reconhecido como uma estratégia que está interligada ao sucesso organizacional e é definido como um estado mental positivo, motivacional e de realização no qual o trabalhador demonstra elevados níveis de vigor (componente física), dedicação (componente emocional) e absorção (componente cognitiva) nas suas atividades profissionais (Bakker et al., 2014; Geldenhuys, 2014; Wood et al., 2020).

Ao considerar a componente física do *work engagement*, o vigor, Chughtai e Buckley, conforme citado por Geldenhuys (2014), argumentam que níveis elevados de vigor indicam uma maior disponibilidade do trabalhador para se dedicar ao seu trabalho, permitindo-lhe desenvolver a resiliência necessária para enfrentar dificuldades ou falhas nas tarefas que desempenha (Bakker, 2022; Bakker et al., 2014). A dedicação, por sua vez, é uma componente emocional frequentemente caracterizada por um comprometimento total com o trabalho, refletindo um forte sentimento de identificação do indivíduo com as suas atividades laborais. Essa dedicação abrange emoções como paixão, orgulho e a procura por desafios (Bakker et al., 2023). A componente cognitiva do *work engagement* trabalho refere-se à concentração plena, à satisfação e ao envolvimento que os trabalhadores experienciam ao realizar as suas tarefas. Esse estado de imersão é tão profundo que pode fazer com que o tempo pareça passar rapidamente, levando os trabalhadores a esquecerem o que os rodeia (Bakker et al., 2023; Schaufeli et al., 2017). Dessa forma, o *work engagement* é compreendido como um fenómeno multidimensional que envolve a interação dessas três componentes – vigor, dedicação e absorção – que, juntas, contribuem para um desempenho laboral mais eficaz, satisfatório ao mesmo tempo que contribui para maiores níveis de bem-estar.

De facto, as duas primeiras dimensões mencionadas anteriormente, o vigor e a dedicação, estão em polos opostos das duas dimensões do *burnout*, a exaustão emocional e o cinismo, respetivamente. Visto as principais dimensões do *burnout* e *engagement* serem opostas, podemos assumir que a presença do estado de *engagement* nos trabalhadores diminui a probabilidade de atingirem estados de *burnout* (da Costa, 2019).

A autonomia, liberdade para tomar decisões e controlar as suas tarefas, o reconhecimento por parte da chefia das conquistas e esforços do trabalhador, desafios e oportunidades para crescimento pessoal e profissional, relacionamentos no trabalho, ambiente de trabalho colaborativo com boas relações entre os colegas e propósito, visão e crença de sentido no trabalho que fazem, são os principais fatores que influenciam o *work engagement*. Uma

organização que providencie características como as mencionadas anteriormente estão mais próximas do sucesso organizacional uma vez que o *work engagement* faz com que os funcionários apresentem uma melhor produtividade, estejam mais motivados e comprometidos com os resultados, tornem-se leais e satisfeitos com o trabalho reduzindo os níveis de *turnover*, aumentando a criatividade e a proatividade e a procura constante de melhorias e soluções para os desafios, o que faz com que exista um melhor clima organizacional (Geldenhuis, 2014).

Este conceito de *work engagement* está também ligado ao bem-estar no ambiente de trabalho e vai além da satisfação no emprego, refletindo um engajamento ativo e produtivo, em que o funcionário se sente energizado e focado nas tarefas (Bakker, 2022). A relação entre *work engagement* e bem-estar no trabalho é bidirecional e sinérgica (Schaufeli et al., 2017). Um ambiente de trabalho que promove o bem-estar físico, mental e emocional tende a aumentar o engajamento dos colaboradores (Bakker et al., 2023). Ao mesmo tempo, o *work engagement* gera uma sensação de propósito, satisfação e energia, elevando o bem-estar geral. Empresas que investem em ambos, *work engagement* e bem-estar, colhem os benefícios de uma força de trabalho mais produtiva, motivada e saudável (Wood et al., 2020).

Baseando-se na teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll, 1989), argumentamos que os colaboradores podem diminuir o seu *engagement* no trabalho, em resposta à liderança abusiva, com o objetivo de prevenir perdas adicionais de recursos e preservar os recursos que ainda possuem. A teoria (Hobfoll, 1989) sugere que os indivíduos estão motivados a proteger os seus recursos valorizados e a adquirir novos recursos que os ajudem a alcançar os seus objetivos, sendo a conservação de recursos muito mais saliente do que a aquisição de recursos quando confrontados com stressores. Ao perceberem ameaças de perda de recursos ou enfrentarem a perda real de recursos, os indivíduos experimentarão um aumento do stress e da tensão (Halbesleben e Buckley, 2004; Hobfoll, 2001). Para aliviar os efeitos desfavoráveis do stress percebido, os indivíduos podem tomar medidas para proteger os seus recursos remanescentes e evitar novas perdas. Assim, de acordo com a teoria, quando os supervisores dão apoio, os trabalhadores empenham-se mais no seu trabalho. Por outro lado, quando o trabalho é demasiado exigente e não existe o apoio por parte dos supervisores os trabalhadores empenham-se menos (Wang et al., 2020).

No caso da liderança abusiva, o abuso por parte da liderança ameaça e esgota os recursos físicos e emocionais dos colaboradores porque estes têm de lutar contra a tensão psicológica

gerada pela percepção de abuso por parte da chefia. A escassez de recursos, leva os trabalhadores a reduzirem a sua proatividade no trabalho para evitar um maior esgotamento dos recursos uma vez que não existe apoio por parte dos supervisores (Wang et al., 2020). Desta forma, de acordo com a perspectiva da conservação de recursos, os colaboradores abusados que experienciam a diminuição dos seus recursos tendem a desengajar-se com o seu trabalho para evitar a perda adicional de recursos e para aliviar os efeitos desfavoráveis do abuso percebido por parte da liderança. Logo, o desengajamento dos trabalhadores, na visão da teoria da conservação de recursos, é considerado um potencial mecanismo de defesa pois ao diminuírem o seu *engagement* no trabalho, diminuem o fator de stress causado pela liderança abusiva, de forma a aliviar qualquer tipo de desconforto psicológico (Wang et al., 2020).

Consistente com esta ideia, Tepper et al., (2007) demonstraram que os subordinados abusados raramente se retalias contra os seus supervisores abusivos e tendem a adotar comportamentos de evasão (ou seja, táticas de manutenção regulativa) para aliviar o desconforto associado a pessoas e situações ameaçadoras (ou seja, liderança abusiva), uma vez que os subordinados dependem frequentemente dos seus supervisores para obter recursos desejáveis, como continuidade de emprego e oportunidades de progressão. De maneira semelhante, Whitman et al., (2014) indicaram que os seguidores abusados tendem a distanciar-se do trabalho, têm menos vigor e reportam menos dedicação e foco nas suas tarefas para não sofrerem mais perdas de recursos devido a interações com os seus líderes abusivos.

Nesse sentido, o presente estudo argumenta que, para evitar o risco de serem sancionados pelos supervisores devido a comportamentos retaliatórios que prejudicam ou são destinados a prejudicar a organização ou os seus membros, os colaboradores abusados estarão mais inclinados a desengajar-se como uma reação natural e lógica ao abuso percebido por parte da liderança. Isso ocorre porque a desmotivação e a perda de engajamento podem ser uma forma mais eficaz para que os colaboradores abusados conservem os seus limitados recursos remanescentes (Ng e Feldman, 2012).

Seguindo este raciocínio, postulamos que os colaboradores respondem à liderança abusiva inicialmente com uma diminuição do *work engagement* e seguidamente do bem-estar no trabalho. Deste modo, o *work engagement* atua como um mecanismo mediador na relação entre a liderança abusiva e o bem-estar dos colaboradores.

Assim sendo, é sugerida a seguinte hipótese:

Hipótese 1: O *Work engagement* medeia a relação negativa entre a liderança abusiva e o bem-estar.

A *Figura 1.1* ilustra o modelo de investigação proposto, o qual foi analisado por meio de um estudo correlacional.

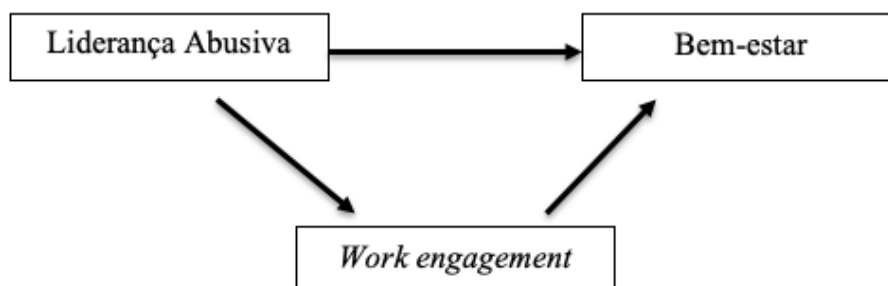


Figura 1.1: Modelo de Investigação

Capítulo II: Método

Participantes

O presente estudo foi composto por 189 participantes, todos trabalhadores há pelo menos um ano.

Dos 189 participantes, 64% (122) eram do sexo feminino com idades compreendidas entre os 18 e os 66 ($M = 31.97$; $DP = 13.54$). A maioria dos participantes reportou ter um horário de trabalho fixo (65.1%), comparativamente a um trabalho por turnos (34.9%) e tinham um contrato por tempo indeterminado (64.6%). Em média, os participantes trabalhavam há 7.36 anos ($DP = 9.17$) e trabalhavam 32.33 horas por semana.

Procedimento

A recolha de dados foi realizada por meio de uma metodologia quantitativa, utilizando um questionário (Anexo A) desenvolvido na plataforma *Qualtrics – Online Survey Software & Insight Platform*, com um tempo estimado de preenchimento de 5 minutos.

A amostra utilizada foi não probabilística e por conveniência, uma vez que o questionário foi partilhado via email e mensagens privadas com os contactos pessoais da investigadora. Adicionalmente, o *link* do questionário foi disseminado nas redes sociais *Linkedin*, *Facebook*, *Whatsapp* e *Instagram*.

O período de resposta ao questionário esteve disponível entre maio e agosto de 2024, com o objetivo de captar uma amostra representativa ao longo de alguns meses, aumentando assim a possibilidade de alcançar uma diversidade de participantes e captar diferentes contextos de trabalho. O questionário foi direcionado especificamente a indivíduos que estavam empregados há pelo menos um ano, garantindo que todos os participantes tivessem uma experiência mínima no ambiente de trabalho, o que contribuiu para a qualidade e a relevância das respostas.

A confidencialidade e o anonimato das respostas foram garantidos em todas as fases do processo. Para tal, antes de iniciarem o questionário, os participantes receberam uma breve introdução explicativa sobre o objetivo do estudo, os procedimentos envolvidos e as suas responsabilidades enquanto respondentes. Este esclarecimento foi seguido por um momento de consentimento informado, onde os participantes puderam ler e concordar com os termos e condições do estudo, incluindo a garantia de que os dados seriam utilizados exclusivamente para fins de investigação e tratados de forma anónima. Este processo refletiu o compromisso

ético do estudo com a integridade, respeitando as normas de proteção de dados e promovendo um ambiente de confiança que incentivou a partilha honesta e espontânea das informações por parte dos participantes.

Instrumento de Medida

O questionário construído foi constituído pelos seguintes instrumentos propostos para medir as variáveis em estudo:

Liderança abusiva

A escala de supervisão abusiva de Tepper (2000), composta por 15 itens (e.g., “O meu supervisor ridiculariza-me” e “O meu supervisor diz-me que os meus pensamentos são estúpidos”), foi utilizada para avaliar a perceção dos participantes sobre comportamentos abusivos dos seus supervisores. Os participantes classificaram a frequência destes comportamentos numa escala Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Neste estudo, a escala apresentou um alfa de Cronbach de 0.91, indicando uma elevada consistência interna e, assim, uma fiabilidade robusta na medição deste construto.

Work engagement

A versão ultra-curta da Escala de *work engagement* de Utrecht (Schaufeli et al., 2017) foi utilizada, composta por três itens: vigor (e.g., “No meu trabalho, sinto-me cheio de energia”), dedicação (e.g., “O meu trabalho inspira-me”) e absorção (e.g., “Estou imerso no meu trabalho”). Os participantes indicaram o grau de frequência de cada frase numa escala tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 (*nunca*) a 5 (*sempre*). Neste estudo, a escala apresentou um alfa de Cronbach de 0.86, refletindo uma alta consistência interna.

Bem-estar

A versão curta da Escala de Satisfação com a Vida (Kjell & Diener, 2021) foi utilizada, composta por três itens (e.g., “Hoje, senti que a minha vida se aproxima dos meus ideais”). Os participantes indicaram o grau de concordância com cada frase numa escala tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Neste estudo, a escala apresentou um alfa de Cronbach de 0.83, refletindo uma consistência interna elevada.

Variáveis de controlo

Estudos prévios identificaram a exaustão emocional como um preditor relevante do *work engagement* (Young et al., 2018) e do bem-estar no trabalho (Bakker et al., 2023). Assim, controlámos os efeitos da exaustão emocional dos colaboradores no seu *work engagement* e bem-estar durante as análises estatísticas. A exaustão emocional foi avaliada através de nove

itens da Maslach Burnout Inventory (Maslach et al., 1996). Os participantes indicaram a frequência com que experienciaram os nove itens descritos ao longo da última semana (por exemplo, “O meu trabalho deixa-me emocionalmente exausto.”) numa escala tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre). Neste estudo, o alfa de Cronbach para esta escala foi de 0.84.

Estratégia de análise de dados

Após a recolha de dados e com finalidade a análise dos mesmos, procedeu-se à exportação dos dados para o *software IBM SPSS Statistics 29*. Usou-se o SPSS e o *software JASP*. Realizámos análises de Modelagem de Equações Estruturais (SEM) com o *software JASP* para testar a hipótese. Seguiu-se o procedimento em duas etapas proposto por Anderson e Gerbing (1988). Primeiramente, foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (CFA) para avaliar a validade de construto do modelo de medida. Em seguida, foram examinados os coeficientes de trajetória e a significância do modelo estrutural para a verificação da hipótese de mediação. Como tal, para avaliar os efeitos de mediação, utilizámos uma análise de intervalo de confiança *bootstrap* corrigido para um enviesamento de 95%, com 5.000 amostras *bootstrap*, a fim de examinar a significância estatística do efeito de mediação com maior rigor.

Este procedimento *bootstrap* permite uma avaliação mais robusta da mediação ao contabilizar a variabilidade nos coeficientes de mediação e reduzindo o enviesamento, o que garante uma interpretação mais precisa dos efeitos indiretos no modelo.

Capítulo III: Resultados

Enviesamento do método comum e questões de multicolinearidade

Para investigar a independência das variáveis estudadas, foram realizadas duas análises fatoriais confirmatórias (AFC), com o objetivo de avaliar a adequação do modelo proposto em comparação com outros modelos alternativos. Utilizaram-se diversos índices de ajustamento, tais como o CFI, TLI, SRMR e RMSEA, seguindo recomendações de Hair et al. (2010). O Modelo 1, composto por três fatores – liderança abusiva, work engagement e bem-estar – apresentou o melhor ajustamento aos dados ($\chi^2/df = 2.51$, $p < 0.01$, CFI = 0.94, TLI = 0.91, SRMR = 0.08 e RMSEA = 0.05), em comparação com o modelo no qual todas as variáveis foram carregadas num só fator ($\chi^2/df = 10.66$, $p < 0.01$, CFI = 0.55, TLI = 0.40, SRMR = 0.30 e RMSEA = 0.19).

Adicionalmente, para reduzir o enviesamento do método comum, foram implementadas algumas práticas recomendadas, como a aleatorização dos itens das diferentes escalas ao longo do questionário e o recurso ao uso de perguntas fechadas (e.g., "Eu tenho animais de estimação e adoro-os.") e a aplicação de instrumentos de medida previamente validados para as variáveis em análise (Podsakoff et al., 2003). Contudo, dado que o enviesamento não pode ser completamente eliminado, também foi realizado o teste de fator único de Harman. Os resultados mostraram que o primeiro fator explicava apenas 20.327% da variância total, indicando que o enviesamento do método comum não representava um problema significativo neste estudo.

Por fim, foi conduzido um teste de avaliação completa de colinearidade, conforme sugerido por Kock (2015), para verificar o potencial de enviesamento do método comum. Os resultados indicaram que os valores do fator de inflação da variância (VIF) variaram de 1.30 a 1.33, todos abaixo do limite de 3.33, sugerindo que a multicolinearidade não era uma preocupação crítica neste estudo.

Estes resultados, aliado aos índices de fiabilidade das escalas (alfa de Cronbach), confirmou a validade discriminante e convergente do estudo, permitindo avançar para o teste da hipótese de mediação.

Análise Descritiva e Correlação entre as Variáveis

Estatística descritiva

A Tabela 3.1 apresenta as estatísticas descritivas, os coeficientes de correlação e os índices de consistência interna das variáveis incluídas no modelo. Com base nas recomendações de Field (2009), os valores de desvio-padrão relativamente pequenos em relação às médias sugerem que estas representam adequadamente os dados observados. Os resultados também demonstraram correlações significativas entre todas as variáveis, seguindo as direções esperadas, o que reforça a coerência interna do modelo. Estes resultados sustentam a validade das variáveis incluídas e indicam uma estrutura de inter-relações consistente dentro do modelo proposto.

Tabela 3.1.

Média, desvio padrão, correlações e índices de consistência interna das variáveis.

Variáveis	M	DP	CR	AVE	MSV	1	2	3	4
1.LA ¹	2.86	0.93	0.95	0.83	0.29	(0.91)	[0.91]		
2. WE ¹	2.93	0.98	0.90	0.75	0.42	-0.49**	(0.86)	[0.84]	
3.Bem-estar ¹	3.04	0.97	0.90	0.75	0.33	-0.30**	0.58**	(0.86)	[0.83]
4. Exaustão ¹	2.80	0.80	0.91	0.76	0.42	0.54**	-0.65**	-0.49**	(0.87) [0.84]

Nota: N= 239; * $p > 0.05$ ** $p > 0.001$.

¹Escala de 1 a 5.

As raízes quadradas da Extração da Variância Média (AVE) estão entre parênteses. M = Média; DP = Desvio Padrão; AVE = Extração da Variância Média; MSV = Variância Máxima Compartilhada; CR = Confiabilidade Composta. Os alfas de Cronbach estão entre []. Regime: regime de trabalho. LA: Liderança abusiva; WE: Work engagement.

Teste de Hipótese de mediação

O modelo de equações estruturais ajustou-se bem aos dados: $\chi^2_{(180)} = 2.80$, $p < 0.001$, CFI = 0.99, TLI = 0.99, RMSEA = 0.05, SRMR = 0.03. Os coeficientes padronizados das relações entre as variáveis são apresentados na *Figura 3.1*.

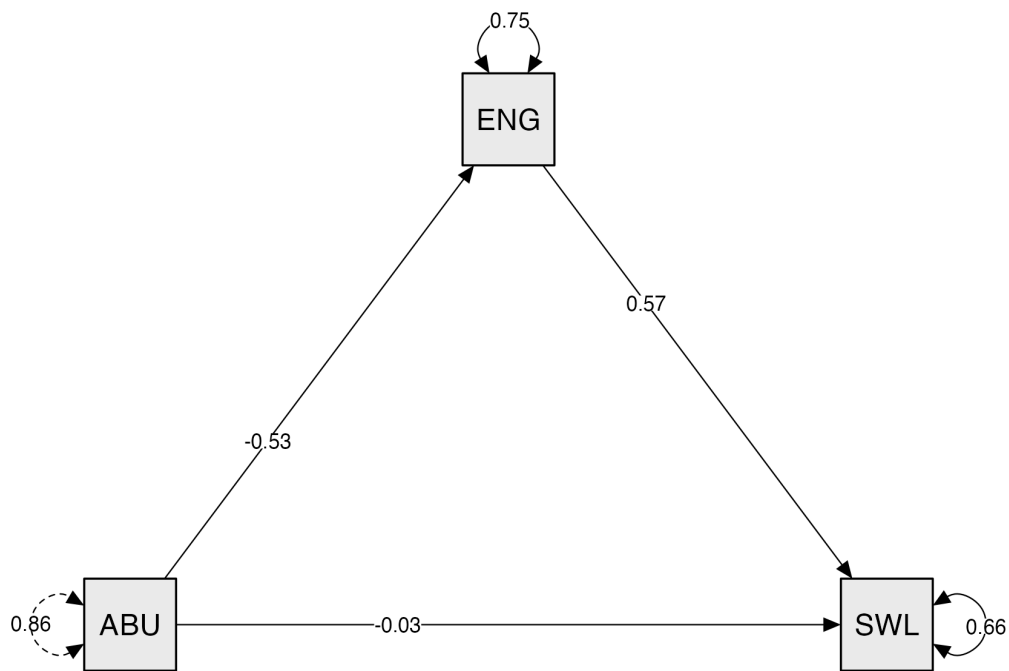


Figura 3.1: Coeficientes do modelo de mediação proposto

Procurou-se investigar em que medida o *work engagement* mediava a relação entre a liderança abusiva e o bem-estar. Os resultados evidenciaram que o efeito indireto da liderança abusiva no bem-estar através do *work engagement* ($\beta = -0.30$; $p < 0.001$; IC 95% [-0.43; -0.19]) revelou ser estatisticamente significativo. O modelo geral explicou 34% da variância no bem-estar ($R^2 = 0.34$). Logo, a hipótese 1 foi suportada pelos dados (ver tabela 3.2).

Tabela 3.2

O modelo de mediação total, efeito direto e indireto.

Indirect effects			Estimate	<i>P</i>	CI 95% LLCI	ULCI
Liderança abusiva	→ Engagement	→ Bem-estar	-0.30	<0.001	-0.43	-0.19
Direct effects						
Liderança abusiva	→	Bem-estar	-0.029	0.767	-0.19	0.18
Total effects						
Liderança abusiva	→	Bem-estar	-0.33	0.001	-0.54	-0.11

Note. $N = 185$; ** $p < 0.001$.

Capítulo IV: Discussão e Conclusão

Este estudo analisa a relação entre liderança abusiva e bem-estar dos colaboradores, com especial foco no papel mediador do *work engagement*. A questão central colocada como ponto de partida foi compreender se o *work engagement* pode servir como um mecanismo explicativo dos impactos negativos de uma liderança abusiva no bem-estar dos colaboradores.

A investigação tem particular relevância, dado que a liderança abusiva influencia diretamente a saúde e motivação dos trabalhadores (Wang et al., 2020), afetando a produtividade e a satisfação no ambiente de trabalho (Shih et al., 2023; Sousa et al., 2023). Num mercado cada vez mais orientado para a retenção de talentos e para a criação de ambientes organizacionais saudáveis, compreender as dinâmicas entre liderança, *work engagement* e bem-estar é crucial (Gauglitz et al., 2023). Além disso, este estudo responde aos apelos por mais estudos que explorem mecanismos explicativos entre a liderança abusiva e o bem-estar (Simard & Parent-Lamarche, 2022).

Os resultados suportam a hipótese de que o *work engagement* medeia a relação entre a liderança abusiva e o bem-estar. Ou seja, há uma associação negativa entre liderança abusiva e bem-estar, alinhada com a literatura (Sun et al., 2022; Wu et al., 2023), indicando que comportamentos abusivos por parte do líder ou supervisor reduzem o bem-estar dos colaboradores (Li et al., 2024). No contexto deste estudo, a liderança abusiva refere-se a comportamentos destrutivos de carácter repetitivo por parte dos líderes, como humilhação, críticas excessivas e manipulação, que minam a confiança e autoestima dos colaboradores, e geram um clima de medo e insegurança (Tepper, 2007; Tepper et al., 2017).

Este resultado vai assim ao encontro da literatura existente que, tem demonstrado que a liderança abusiva está associada a baixos níveis de bem-estar e satisfação no trabalho, frequentemente conduzindo ao aumento do *burnout* e da intenção de rotatividade (Barnes et al., 2015; Osei et al., 2022; Tepper et al., 2012). O *work engagement*, por sua vez, constitui-se como um estado motivacional positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção nas tarefas (Schaufeli et al., 2017). Este estado de *engagement* tende a promover a resiliência, permitindo aos colaboradores lidar com situações desafiadoras de forma mais positiva (Bakker et al., 2023).

Apesar do papel positivo do *work engagement* em ambientes organizacionais (Bakker, 2022), este parece ser particularmente vulnerável às exigências e pressões exercidas por uma liderança abusiva. A liderança abusiva não só mina a capacidade dos colaboradores de se

envolverem plenamente no seu trabalho (Lount et al., 2024), mas também afeta negativamente o vigor, a dedicação e a absorção (Sun et al., 2022; Wu et al., 2023) – os três pilares fundamentais do *work engagement*. Desta forma, o *work engagement* torna-se um mecanismo central para explicar o impacto de uma liderança abusiva no bem-estar dos colaboradores.

Quando os líderes recorrem a comportamentos abusivos, como humilhação pública, críticas excessivas ou manipulação, os colaboradores podem sentir-se menos motivados e seguros, o que resulta numa quebra de engajamento com o trabalho (Li et al., 2024). Esta redução no *work engagement* traduz-se numa diminuição do bem-estar, uma vez que os trabalhadores deixam de se sentir energizados e inspirados, e passam a experimentar maior desgaste emocional e menor satisfação com o trabalho (Santos et al., 2023). Em outras palavras, o *work engagement* atua como um elo crítico entre a liderança abusiva e o bem-estar, refletindo a forma como o ambiente liderado por figuras abusivas tende a diminuir o envolvimento no trabalho e, por consequência, afeta diretamente o bem-estar dos colaboradores.

Implicações teóricas

Este estudo apresenta contributos teóricos relevantes para o campo da liderança organizacional, com um enfoque particular no bem-estar dos colaboradores. Do ponto de vista teórico, o estudo oferece uma contribuição valiosa para a teoria da Conservação de Recursos, demonstrando como a liderança abusiva se manifesta como uma fonte de stress organizacional (Barnes et al., 2015; Hobfoll et al., 2018) que compromete o *work engagement* dos colaboradores e, por extensão, o seu bem-estar. Para conservar os seus recursos remanescentes e prevenir novas perdas, os colaboradores que sofrem abuso tendem a ‘desengajar-se’ com o trabalho, colocando menos energia, dedicação e absorção nas suas tarefas diárias (Wang et al., 2020). Assim, este estudo contribui para a literatura sobre liderança abusiva ao identificar o *work engagement* como uma resposta atitudinal direta e uma forma razoável de lidar com o abuso percebido por parte do líder (Wu et al., 2023). Desta forma, podemos concluir que estes resultados também estão em consonância com os argumentos da teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll, 1989), sugerindo que os colaboradores sujeitos a comportamentos abusivos não retalias sempre de forma direta contra o supervisor abusivo; em vez disso, podem optar por diminuir o seu nível de *work engagement*, numa tentativa de conservar os seus recursos (Hobfoll et al., 2018). Logo, ao identificar o *work engagement* como um recurso psicológico essencial, mas suscetível a

comportamentos abusivos, este estudo aprofunda a compreensão dos efeitos da liderança negativa sobre os recursos dos colaboradores e os seus impactos psicológicos e afetivos.

Acreditamos que um contributo importante do nosso estudo é o desenvolvimento e teste de um modelo de investigação que explica como a liderança abusiva se relaciona negativamente com o *work engagement* e o bem-estar dos colaboradores. Estudos anteriores mostraram que a liderança abusiva tem um efeito negativo no *work engagement* (Barnes et al., 2015; Osei et al., 2022) e no bem-estar dos colaboradores (Shih et al., 2023; Wang et al., 2020). No entanto, a literatura existente tem prestado pouca atenção aos mecanismos através dos quais a liderança abusiva compromete o *work engagement* e o bem-estar dos colaboradores (Simard e Parent-Lamarche, 2022). Logo, este estudo também avança a literatura existente sobre liderança abusiva e bem-estar (Sousa et al., 2023), respondendo a um apelo por mais investigações sobre os mecanismos que explicam a influência negativa da liderança abusiva no bem-estar dos colaboradores (Simard e Parent-Lamarche, 2022). Através da demonstração empírica do papel mediador do *work engagement*, o estudo oferece uma explicação detalhada do processo que liga a liderança abusiva ao bem-estar.

Em linha com a perspectiva da Conservação de Recursos (Hobfoll, 1989), os resultados mostram que o *work engagement* medeia a relação entre a liderança abusiva e o *work engagement* e o bem-estar dos colaboradores. A confirmação do efeito de mediação apoia a ideia de utilizar o *work engagement* como um mecanismo adequado para explicar como a liderança abusiva se relaciona com o bem-estar dos colaboradores. Em outras palavras, a liderança abusiva terá uma relação indireta negativa, em vez de uma relação direta, com o bem-estar dos colaboradores, através do seu *work engagement*. Isto sugere que, quanto menos abuso os colaboradores experienciam por parte do supervisor, maior é a probabilidade de terem energia e foco para realizar as suas tarefas e dedicação com as mesmas (Wang et al., 2020; Wu et al., 2023), o que, por sua vez, pode promover os níveis bem-estar. Estes resultados ampliam a investigação prévia sobre as respostas dos colaboradores à liderança abusiva, ao identificar o *work engagement* como um mecanismo importante para determinar se os colaboradores sujeitos a abuso experienciarão menores níveis de bem-estar.

Por último, o estudo contribui significativamente para o conhecimento do *work engagement* ao expandir a compreensão deste conceito para além dos seus efeitos positivos geralmente reportados (Bakker et al., 2023; Schaufeli et al., 2017). O reconhecimento da vulnerabilidade do *work engagement* em contextos de liderança abusiva abre novas

perspetivas para investigadores que procuram explorar como diferentes condições organizacionais podem afetar o *work engagement*.

Implicações práticas

Os resultados deste estudo apresentam importantes implicações práticas para as organizações, ao evidenciar a relevância do *work engagement* e a necessidade de ambientes que previnam práticas de liderança abusiva. Alguns estudos revelaram que para combater a liderança abusiva é importante que as empresas adotem políticas claras de ética e comportamento no trabalho, ofereçam canais seguros para denúncias, promovam programas de treino de liderança saudável e cultivem uma cultura organizacional que valorize o respeito, a empatia e a colaboração (Garrido, 2012).

Recomenda-se que as empresas invistam em programas de desenvolvimento de lideranças, focados em práticas éticas e em estratégias de apoio efetivo aos colaboradores, além de políticas claras que promovam o bem-estar e a motivação no local de trabalho.

Estas iniciativas podem auxiliar a organização a melhorar o bem-estar dos seus colaboradores e a construir uma cultura organizacional mais resiliente e voltada para o crescimento sustentável de todos os envolvidos. Este trabalho contribui, assim, para uma compreensão aprofundada das relações entre liderança abusiva, *work engagement* e bem-estar, oferecendo uma perspetiva valiosa para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis.

Limitações e sugestões para estudos futuros

Como qualquer estudo, este também apresenta limitações. A primeira diz respeito à dimensão e caracterização da amostra, que foi de conveniência e predominantemente composta por indivíduos do sexo feminino, o que pode introduzir enviesamentos e dificultar a generalização dos resultados a uma população mais ampla. Além disso, a robustez dos resultados é afetada pela incompletude das respostas, pois nem todos os participantes responderam a todas as questões. O uso de um questionário online limita a possibilidade de esclarecer dúvidas em tempo real, o que pode ter impactado a compreensão de algumas questões e, por conseguinte, a precisão das respostas.

Outra limitação é o desenho transversal (cross-sectional) do estudo, o que significa que os dados foram recolhidos num único momento. Esse tipo de design limita a capacidade de estabelecer relações causais entre as variáveis, uma vez que impede a observação de mudanças ao longo do tempo. Além disso, a utilização de dados auto-reportados aumenta a possibilidade de enviesamento do método comum, que ocorre quando a mesma fonte é usada

para medir tanto as variáveis independentes quanto as dependentes. Esse enviesamento pode inflacionar artificialmente as correlações observadas, uma vez que os participantes podem estar sujeitos a efeitos de desejabilidade social ou outras distorções cognitivas ao responderem ao questionário (Podsakoff et al., 2003).

Para mitigar este tipo de enviesamento, estudos futuros poderiam beneficiar da combinação de métodos de recolha de dados, utilizando fontes e métodos de avaliação variados, como a inclusão de medidas objetivas ou relatórios de múltiplas fontes (por exemplo, supervisores ou colegas). Além disso, a adoção de um design longitudinal permitiria uma análise temporal que facilitaria a compreensão de relações causais entre as variáveis, contribuindo para a robustez dos resultados.

Para futuras investigações, recomenda-se a utilização de estudos longitudinais, que podem oferecer uma análise mais profunda sobre as relações entre as variáveis ao longo do tempo e permitir uma exploração mais robusta das hipóteses propostas. Seria igualmente vantajoso replicar este estudo numa amostra mais diversificada, incluindo participantes com características sociodemográficas distintas, tanto em termos de setor de atividade como de contexto cultural, o que ampliaria a validade externa dos resultados. Além disso, sugere-se explorar variáveis adicionais que possam atuar como mediadoras ou moderadoras das relações identificadas, de modo a enriquecer a compreensão dos fatores subjacentes às dinâmicas estudadas.

Conclusão

Em conclusão, os resultados deste estudo sugerem que a liderança abusiva exerce uma influência significativa sobre o bem-estar dos colaboradores, atuando através do impacto negativo no *work engagement*. Supervisores abusivos afetam os recursos emocionais e motivacionais dos trabalhadores, o que reduz o seu nível de envolvimento com o trabalho. Esta diminuição no *work engagement* revela-se, por sua vez, prejudicial ao bem-estar dos colaboradores, uma vez que enfraquece a motivação e a conexão positiva com as tarefas e com o ambiente laboral.

O efeito mediador do *work engagement* reforça a importância de um ambiente de trabalho que minimize comportamentos de liderança abusiva, promovendo, ao invés, um clima de respeito e apoio. Isso não só preserva o envolvimento dos colaboradores com o trabalho, mas também promove o bem-estar geral, contribuindo para uma força de trabalho mais saudável e produtiva.

Referências

- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989–999. <https://doi.org/10.1108/00251740910978571>
- Angner, E. (2010). Subjective well-being. *The Journal of Socio-Economics*, 39(3), 361–368. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2010.03.004>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: State of the field. *Career Development International*, 27(1), 36–53. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2021-0255>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031020-021140>
- Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *The Leadership Quarterly*, 33(5), 101634. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101634>
- Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhawe, D. P., & Christian, M. S. (2015). "You wouldn't like me when I'm sleepy": Leaders' sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1419–1437. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0665>
- Blair, C. A., Helland, K., & Walton, B. (2017). Leaders behaving badly: The relationship between narcissism and unethical leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 333–346. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2016-0002>
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.
- Crisp, R. (2021). Well-being. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter 2021 Edition). Stanford University.
- Da Silva, C. P., Paschoalotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2020). Liderança organizacional: Uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1), 146–159. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.1228>
- da Costa, J. R. R. (2019). *Desmitificação de fatores que influenciam o work engagement: O papel da personalidade* (Master's thesis, Universidade do Minho, Portugal).
- de Oliveira, P. T., Ferreira, P. T., & Costa, D. H. (2022). Liderança e o impacto da saúde mental no clima organizacional. *E-Acadêmica*, 3(2), e2932173–e2932173. <https://doi.org/10.47647/eacad.2022.e2932173>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253–260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Donaldson-Feilder, E., Munir, F., & Lewis, R. (2013). Leadership and employee well-being. In H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development* (Chapter 8). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch8>
- Fernandes, C. S. G. (2020). *Liderança abusiva: A influência no work engagement: O papel moderador da necessidade de recuperação e da assertividade* (Master's thesis). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

- 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://doi.org/10.1108/JMD-04-2020-0223>
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Garrido, J. C. B. (2012). *Liderança abusiva e consequências negativas para o seguidor-liderado: Um estudo de caso* (Master's thesis, Universidade do Minho, Portugal).
- Gaspar, T., & Balancho, L. (2017). Fatores pessoais e sociais que influenciam o bem-estar subjetivo: Diferenças ligadas ao estatuto socioeconômico. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22, 1373–1380. <https://doi.org/10.1590/1413-81232017224.11722016>
- Gauglitz, I. K., Schyns, B., Fehn, T., & Schütz, A. (2023). The dark side of leader narcissism: The relationship between leaders' narcissistic rivalry and abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 185(1), 169-184. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05124-4>
- Geldenhuis, M., Taba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1176>
- Giacomoni, C. H. (2004). Bem-estar subjetivo: Em busca da qualidade de vida. *Temas em Psicologia*, 12(1), 43–50.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- 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>
- Hunt, J. G. (J.). (2004). What is leadership? In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 19–47). Sage Publications, Inc.
- Lin, C. J., Pauleen, D., & Li, C. R. (2022). Perceived abusive leadership, narcissistic personality, and employee's political behaviors: A moderated-mediation model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(4), 409-423. <https://doi.org/10.1177/15480518221104431>
- Li, J., Liu, Z., Tao, X., Chen, S., & Chen, S. (2024). Abusive supervision, power distance, and creative process engagement: A moderated mediation model in Confucian societies. *Current Psychology*, 43(15), 13465-13479. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05053-0>
- Lount Jr, R. B., Choi, W., & Tepper, B. J. (2024). “Abuser” or “Tough Love” Boss?: The moderating role of leader performance in shaping the labels employees use in response to abusive supervision. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 183, Article 104339. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2023.104339>
- Machado, W. D. L., & Bandeira, D. R. (2012). Bem-estar psicológico: Definição, avaliação e principais correlatos. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 29, 587–595. <https://doi.org/10.1590/S1678-46692012000400002>
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 240–262. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Messias, F., Mendes, J., & Monteiro, I. (2017). O impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores—o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho. *Dos Algarves: Tourism, Hospitality & Management Journal*, (22), 59–75. <https://doi.org/10.18089/2020.22.001>

- Murari, K. (2013). Abusive leadership—a barrier to employee empowerment. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 8–21.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216–234. <https://doi.org/10.1002/job.755>
- Osei, H. V., Ofori, H., Otsen, E., Adjei, T., & Odoom, L. (2022). The effects of leaders' abusive supervision on employees' work engagement: A moderated-mediation model of employees' silence and employees' proactive personalities. *Leadership in Health Services*, 35(4), 519–536. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2021-0140>
- 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.2007.03.002>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J. Y. (2003). The mismeasure of man (agement) and its implications for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 615–656. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.002>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99–104. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.1995.tb00014>
- Santos, C., Coelho, A., Filipe, A., & Marques, A. M. A. (2023). The dark side of leadership: Abusive supervision and its effects on employees' behavior and well-being. *Journal of Strategy and Management*, 16(4), 672–688. <https://doi.org/10.1108/JSAM-01-2023-0032>
- Scarantino, A. (Ed.). (2024). *Emotion Theory: The Routledge Comprehensive Guide: Volume II: Theories of Specific Emotions and Major Theoretical Challenges* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003469018>
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135, 177–200.
- Shih, F. C., Yeh, S. C. J., & Hsu, W. L. (2023). Abusive supervision and employee well-being of nursing staff: Mediating role of occupational stress. *Journal of Advanced Nursing*, 79(2), 664–675. <https://doi.org/10.1111/jon.16640>
- Silva, B. C. D., Silva, C. S. R. D., & Santos, L. R. F. D. (2024). A influência da liderança na saúde mental dos colaboradores. *Revista Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 1-15.
- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1–5.
- Simard, K., & Parent-Lamarche, A. (2022). Abusive leadership, psychological well-being, and intention to quit during the COVID-19 pandemic: A moderated mediation analysis among Quebec's healthcare system workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s00420-022-01887-1>
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24, 201–209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Sun, N., Zheng, Q., Li, L., Zhu, H., Liu, X., Zhou, S., & Han, H. (2022). A model of abusive supervision, self-efficacy, and work engagement among Chinese registered nurses: The

- mediating role of self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 13, 962403. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.962403>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organizational deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 721–725. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.721>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Breaux-Soignet, D. M. (2012). Abusive supervision as political activity: Distinguishing impulsive and strategic expressions of downward hostility. In R. A. Giacalone & D. Greenberg (Eds.), *Politics in organizations* (pp. 191–212). Routledge.
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 123–152. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113304>
- Tiwari, M., & Jha, R. (2022). Narcissism, toxic work culture and abusive supervision: A double-edged sword escalating organizational deviance. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 99–114. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2741>
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165–175. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- Wang, C. C., Hsieh, H. H., & Wang, Y. D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: The mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49(9), 1845–1858. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0007>
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320911250>
- Wu, X., Zhang, L., & Zhang, C. (2023). Linking frontline construction workers' perceived abusive supervision to work engagement: Job insecurity as the game-changing mediation and job alternative as a moderator. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(4), 1032–1048. <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2022-1053>
- Yan, X., Wang, Z., Su, J., & Luo, Z. (2020). Relationship between core self-evaluations and team identification: The perception of abusive supervision and work engagement. *Current Psychology*, 39, 121–127. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9890-3>
- Zeyu, C. (2024). Detrimental impact of abusive leadership on employee mental health, psychological wellbeing, and presenteeism in Chinese entrepreneurial organizations. *American Journal of Health Behavior*, 48(4), 1–15. <https://doi.org/10.5993/AJHB.48.4.1>

Anexos

Anexo A (Questionário Online)

O presente estudo surge no âmbito do Mestrado de Psicologia Social e das Organizações a decorrer no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

O estudo tem como objetivo perceber se a comunicação dos líderes influencia o bem-estar e a saúde mental do colaborador.

O estudo é realizado por Jéssica Carvalho (jccoal@iscte-iul.pt), que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida ou partilhar algum comentário.

A sua participação no estudo, que será muito valorizada pois irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência, consiste em responder a um questionário que não irá tomar mais do que 10 minutos do seu tempo.

A participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar.

Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Para além de voluntária, a participação é também anónima e confidencial. Os dados obtidos destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente. Em nenhum momento do estudo precisa de se identificar.

Aceita participar no questionário?

☐ Sim

☐ Não

Idade

Género

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Outro _____

De momento encontra-se a trabalhar?

☐ Sim

☐ Não

Skip To: End of Survey If De momento encontra-se a trabalhar? = Não

Função

Setor de atividade

Exerce funções de Chefia?

☐ Sim

☐ Não

Tipo de contrato

☐ Contrato por termo indeterminado/trabalhador efetivo

☐ Contrato a termo certo

☐ Estagiário

☐ Outro

Número de anos na função

Número de anos na Organização

Em média, quantas horas trabalha por semana?

Tipo de Horário

☐ Rotativo/Turnos (1)

☐ Fixo (2)

As afirmações que se seguem são sobre sentimentos relacionados com o seu trabalho. Leia cada afirmação cuidadosamente e decida o que sente sobre o seu trabalho. Se nunca apresentou esse sentimento, assinale **1-Nunca**. Se sim, indique a frequência que melhor o descreve.

	1 - Nunca	2	3	4	5 - Sempre
1. O meu trabalho deixa-me emocionalmente exausto	☐	☐	☐	☐	☐
2. Sinto-me de "rastos" no final de um dia de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
3. Sinto-me cansado(a) quando me levanto de manhã e penso que tenho de enfrentar mais um dia de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐

4. Trabalhar com pessoas todo o dia exige um grande esforço de mim	☐	☐	☐	☐	☐
5. Sinto-me exausto(a) pelo meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
6. Sinto-me frustrado(a) com o meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
7. Sinto que estou a trabalhar demasiado na minha profissão	☐	☐	☐	☐	☐
8. Trabalhar diretamente com pessoas causa-me demasiado stress	☐	☐	☐	☐	☐
9. Sinto-me como se estivesse no limite da minha resistência	☐	☐	☐	☐	☐

Indique em que medida concorda/discorda com as seguintes afirmações

	1 - Discordo Totalmente	2	3 - Neutro	4	5 - Concordo Totalmente
A minha chefia exerce uma boa liderança	☐	☐	☐	☐	☐
A minha chefia influencia o meu nível de comprometimento com a empresa	☐	☐	☐	☐	☐
A chefia influencia eficazmente o meu desempenho	☐	☐	☐	☐	☐
A minha chefia mantém-me informado/a sobre mudanças importantes no ambiente de trabalho ou na organização	☐	☐	☐	☐	☐
A minha chefia tenta compreender o meu ponto de vista quando comunico com ela	☐	☐	☐	☐	☐
A minha chefia informa-me sobre o que é esperado de mim e do meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
A minha chefia demonstra abertura para ouvir a minha opinião	☐	☐	☐	☐	☐
A minha chefia mantém-me informado/a acerca de decisões tomadas em relação ao meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐

	1 - Discordo Totalmente	2	3 - Neutro	4	5 - Concordo totalmente
Consigo lidar eficazmente com eventos inesperados no meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Eu consigo manter-me calmo(a) quando me confronto(a) com incertezas no meu trabalho, pois confio nas minhas capacidades	☐	☐	☐	☐	☐
Eu sinto-me preparado(a) para lidar bem com imprevistos no meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐

Indique em que medida concorda/discorda com as seguintes afirmações

Indique em que medida concorda/discorda com as seguintes afirmações

	1 - Discordo Totalmente	2	3 - Neutro	4	5 - Concordo totalmente
Quando pensei na direção/gestores, senti irritação	☐	☐	☐	☐	☐
Quando pensei na direção/gestores, senti aborrecimento	☐	☐	☐	☐	☐
Quando pensei na direção/gestores, senti tensão	☐	☐	☐	☐	☐
Quando pensei na direção/gestores, senti ansiedade	☐	☐	☐	☐	☐
Critiquei as práticas e políticas da administração com outras pessoas	☐	☐	☐	☐	☐
Conversei com outros sobre como as coisas são conduzidas na administração	☐	☐	☐	☐	☐
Reclamei sobre como as coisas acontecem na administração com amigos de fora da organização	☐	☐	☐	☐	☐

Pedimos-lhe que assinale, na respetiva escala, o seu grau de concordância com cada uma das afirmações que seguidamente se apresentam.

	1 - Discordo Totalmente	2	3 - Neutro	4	5 - Concordo totalmente
O meu estilo de vida durante o dia de hoje permitiu-me estar em harmonia	☐	☐	☐	☐	☐
Considerando a maioria dos aspetos da minha vida hoje considero que estes estiveram equilibrados.	☐	☐	☐	☐	☐
Hoje, senti que a minha vida se aproxima dos meus ideais	☐	☐	☐	☐	☐
Hoje, senti que as condições da minha vida são excelentes	☐	☐	☐	☐	☐
Hoje, estou satisfeito/a com a minha vida	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho-me sentido cheio(a) de energia.	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho-me sentido entusiasmado(a) com o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho-me sentido envolvido(a) com o trabalho que faço.	☐	☐	☐	☐	☐

Em que medida as seguintes afirmações **se aplicam a si próprio(a)?**

	1 - Discordo Totalmente	2	3 - Neutro	4	5 - Concordo totalmente
Hoje de manhã, senti que era capaz de ser eu mesmo no trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Hoje de manhã, senti que conseguia decidir como o meu trabalho é feito	☐	☐	☐	☐	☐
Hoje de manhã, senti que os meus colegas (as pessoas no meu trabalho) se preocupavam comigo	☐	☐	☐	☐	☐
Hoje de manhã, senti-me próximo/a e conectado/a com as pessoas	☐	☐	☐	☐	☐
Hoje de manhã, senti-me competente e capaz	☐	☐	☐	☐	☐
Hoje de manhã, senti-me realizado/a pelo trabalho	☐	☐	☐	☐	☐

Pensando agora **no seu trabalho**, responda por favor às questões seguintes

	1 - Discordo totalmente	2	3 - Neutro	4	5 - Concordo totalmente
Eu consigo planejar o meu trabalho de forma a estar feito a tempo.	☐	☐	☐	☐	☐
Eu mantenho em mente os resultados que teria de atingir no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Eu sou capaz de separar os problemas principais dos problemas secundários no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Eu sou capaz de desenvolver bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço.	☐	☐	☐	☐	☐
Eu começo novas tarefas com autonomia quando as antigas já estão finalizadas.	☐	☐	☐	☐	☐
Eu procuro manter o meu conhecimento do trabalho em dia.	☐	☐	☐	☐	☐
Eu procuro manter as competências do meu trabalho em dia.	☐	☐	☐	☐	☐

Eu tenho
ideias de
soluções
criativas para
novos
problemas.

☐☐☐☐☐

Eu assumo
tarefas
desafiadoras
quando
disponível.

☐☐☐☐☐

Durante o meu
dia de
trabalho,
consigo
terminar todas
as tarefas
inicialmente
previstas.

☐☐☐☐☐

Sinto que sou
produtivo(a)
todos os dias
de trabalho.

☐☐☐☐☐

Das seguintes afirmações indique a que mais se adequa à sua resposta de acordo com a seguinte escala: **1 - Nunca/Quase nunca, 2 - Raramente, 3 - Às vezes, 4 - Frequentemente, 5 - Sempre**

	1 - Nunca/Quase nunca	2	3	4	5 - Sempre
A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?	☐	☐	☐	☐	☐
Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?	☐	☐	☐	☐	☐
Precisa trabalhar muito rapidamente?	☐	☐	☐	☐	☐
O seu trabalho exige a sua atenção constante?	☐	☐	☐	☐	☐
O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?	☐	☐	☐	☐	☐
O seu trabalho exige emocionalmente de si?	☐	☐	☐	☐	☐
Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?	☐	☐	☐	☐	☐
O seu trabalho exige que tenha iniciativa?	☐	☐	☐	☐	☐
O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?	☐	☐	☐	☐	☐
No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?	☐	☐	☐	☐	☐

Recebe toda a
informação de que
necessita para
fazer bem o seu
trabalho?

☐☐☐☐☐

Sabe exatamente
quais as suas
responsabilidades?

☐☐☐☐☐

O seu trabalho é
reconhecido e
apreciado pela
gerência?

☐☐☐☐☐

É tratado de forma
justa no seu local
de trabalho?

☐☐☐☐☐

Com que
frequência tem
ajuda e apoio do
seu superior
imediatos?

☐☐☐☐☐

Existe um bom
ambiente de
trabalho entre si e
os seus colegas?

☐☐☐☐☐

Em relação à sua chefia direta até que ponto considera que...

	1 - Nunca/Quase nunca	2	3	4	5 - Sempre
Oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento?	☐	☐	☐	☐	☐
É bom no planeamento do trabalho?	☐	☐	☐	☐	☐
A gerência confia nos seus funcionários para fazerem o seu trabalho bem?	☐	☐	☐	☐	☐
Confia na informação que lhe é transmitida pela gerência?	☐	☐	☐	☐	☐
Os conflitos são resolvidos de uma forma justa?	☐	☐	☐	☐	☐
O trabalho é igualmente distribuído pelos funcionários?	☐	☐	☐	☐	☐
Sou sempre capaz de resolver problemas, se tentar o suficiente.	☐	☐	☐	☐	☐
O seu trabalho tem algum significado para si?	☐	☐	☐	☐	☐
Sente que o seu trabalho é importante?	☐	☐	☐	☐	☐
Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?	☐	☐	☐	☐	☐

Quão satisfeito
está com o seu
trabalho de uma
forma global?

☐☐☐☐☐

Sente-se
preocupado em
ficar
desempregado?

☐☐☐☐☐

Em relação à sua chefia direta até que ponto considera que...

	Sim (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 - Sempre (5)
O seu trabalho tem algum significado para si?	☐	☐	☐	☐	☐
Sente que o seu trabalho é importante?	☐	☐	☐	☐	☐
Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?	☐	☐	☐	☐	☐
Quão satisfeito está com o seu trabalho de uma forma global?	☐	☐	☐	☐	☐
Sente-se preocupado em ficar desempregado?	☐	☐	☐	☐	☐

Em geral, sente que a sua saúde é

- ☐ Excelente
- ☐ Muito Boa
- ☐ Boa
- ☐ Razoável
- ☐ Deficitária

As próximas três questões referem-se ao modo como o seu trabalho afeta a sua vida privada
responda usando a escala:

1 Nada/Quase nada, 2 Um pouco, 3 Moderadamente, 4 Muito, 5 Extremamente.

	1 - Nada/Quase nada	2	3	4	5 - Extremamente
Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?	☐	☐	☐	☐	☐
Sente que o seu trabalho lhe exige muito tempo que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?	☐	☐	☐	☐	☐

Com que frequência durante as últimas 4 semanas sentiu...

	1 - Nunca/Quase nunca	2	3	4	5 - Sempre
Acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguia adormecer novamente?	☐	☐	☐	☐	☐
Fisicamente exausto?	☐	☐	☐	☐	☐
Emocionalmente exausto?	☐	☐	☐	☐	☐
Irritado?	☐	☐	☐	☐	☐
Ansioso?	☐	☐	☐	☐	☐
Triste?	☐	☐	☐	☐	☐

Nos últimos 12 meses, no seu local de trabalho

	1 - Nunca/Quase nunca	2	3	4	5 - Sempre
Tem sido alvo de insultos ou provocações verbais?	☐	☐	☐	☐	☐
Tem sido exposto a assédio sexual indesejado?	☐	☐	☐	☐	☐
Tem sido exposto a ameaças de violência?	☐	☐	☐	☐	☐
Tem sido exposto a violência física?	☐	☐	☐	☐	☐

Obrigada pela sua colaboração!

Após clicar no botão "submeter" a sua resposta será gravada e não poderá voltar atrás.
