U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA UNIVERSIDADE DO PORTO

Supervisão Abusiva e *Burnout*

Atribuições e Emoções dos Colaboradores

Ana Marisa Fão Braz

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por

Professora Doutora Maria Teresa Campos Proença

Coorientado por

Professor Doutor Mauro Carozzo

setembro 2020

à minha família,

a Deus,

ao amor!

Agradecimentos

Estes últimos dois anos foram desafiantes e enriquecedores. Obrigada pelo apoio, coragem e dedicação! Sem dúvida que o mesmo não seria possível sem as pessoas enumeradas neste agradecimento sentido:

À minha orientadora, Prof. Doutora Teresa Proença e ao meu coorientador, Prof. Doutor Mauro Carozzo, pela disponibilidade que sempre demonstram para me ajudar, acreditando no projeto e incentivando a sua conclusão.

À minha família por ser o grande pilar da minha vida. À minha mãe pelo amor, consolo, inspiração e pela força da natureza. Ao meu pai, pelas inúmeras vezes que se demonstrou disponível quando eu precisei e pela paciência. Ao meu irmão, por ser o meu melhor amigo e por tornar a minha vida mais feliz. À minha avó Laurinda, por ser o grande Sol da minha vida, por me trazer luz ao acordar e a tranquilidade ao deitar. Ao meu avô António pela preocupação e ajuda no desenvolvimento da minha carreira. A eles devo a minha capacidade de resiliência, responsabilidade e coragem ao longo destes últimos dois anos.

Aos meus amigos por trazerem alegria à minha vida. À Marta, Marta, Inês, Bea, Filipa e Eva pelas memórias e pela compreensão nas inúmeras vezes em que fiquei fechada em casa a estudar. Aos amigos do Caminha com Cristo por trazerem música e cor à minha vida. À Raquel, ao João, à Andreia, pelos ensinamentos trocados e pela amizade construída; e à Isabel, à Alexandra, à Sofia e à Elisabete por me mostrarem uma vez mais que o melhor das empresas são mesmo os Recursos Humanos. À minha equipa doce, pelos momentos e pela compreensão nestes últimos dois anos. À Ana, a melhor coordenadora que poderia imaginar, que se tornou muito mais do que isso. À Elisabete e ao Vítor por demonstrarem disponibilidade e cooperação ao longo deste projeto e demonstrarem o que são líderes reais.

Aos colegas de mestrado, em particular à Raquel, à Sara e à Jéssica, pelo apoio e pela ajuda.

Aos meus mestres e seres luz nesta vida que me permitem evoluir a cada dia, que me dão forças que eu não tinha consciência de ter e que me guiam para o meu propósito.

A Deus, por me permitir viver esta experiência de forma livre, pelos sinais, pelo desafio, pela evolução e crescimento pessoal. Por ser o meu início e o meu fim, por me permitir ser tudo e nada, por ser a razão, por ser a verdade, por ser o amor. Gratidão!

Resumo

A liderança é, por si só, um tema pertinente na área dos recursos humanos, uma vez que, o modo como a mesma atua, pode gerar impactos nos colaboradores e na própria empresa. Na última década, devido à inerente estrutura hierárquica de poder nas organizações, o foco recaiu sobre o lado negativo deste tema e os seus efeitos nocivos. A dimensão da liderança negativa mais estudada na literatura é a supervisão abusiva. Ainda assim, ainda não estão totalmente esclarecidos os processos psicológicos que subjacentes à convivência com supervisores abusivos, podem impactar na saúde e no trabalho, nomeadamente no burnout dos colaboradores. A literatura defende que a supervisão abusiva fomenta as emoções negativas nos colaboradores. Por sua vez, as emoções dos colaboradores, tanto negativas, quanto positivas, apresentam diferentes efeitos no Burnout. Por outro lado, autores indicaram que seria importante aprofundar a questão das atribuições, na medida de analisar o modo como os indivíduos respondiam de forma diferente aos abusos da supervisão, mediante aos motivos atribuídos para esses comportamentos.

Assim, a presente dissertação tem como principal objetivo estudar o papel da atribuição dada ao comportamento dos líderes e das emoções dos colaboradores na relação entre a supervisão abusiva e o burnout. Recolheram-se dados através de um inquérito online a 280 inquiridos. Neste questionário foram usadas escalas anteriormente validadas na literatura. Com recurso ao software SPSS Statistics e SPSS AMOS efetuou-se a análise fatorial confirmatória e, através do modelo de equações estruturais, testou-se as relações entre as variáveis.

Concluiu-se que existe uma a relação direta entre a supervisão abusiva e o burnout. Verificou-se também que quando a supervisão abusiva é vista pelos colaboradores como motivo de encorajar os mesmos, esta relação é suavizada. Constatou-se, de igual forma, que esta relação é mediada pelas emoções positivas e negativas. Este estudo fornece um importante contributo no tema exposto e na gestão diária das organizações, na medida de melhor compreender os efeitos nefastas da presença da supervisão abusiva. Com este estudo, foi possível perceber que as emoções têm efeitos indiretos no burnout, através desta liderança e que por sua vez devem ser tidas em atenção no contexto organizacional. É, também, importante analisar a perceção dos colaboradores em relação à supervisão abusiva, porque esta poderá suavizar os efeitos no burnout.

Palavras-chave: supervisão abusiva; burnout; atribuição de desempenho; atribuição de injúria; emoções positivas; emoções negativas

Abstract

Leadership is, in itself, a human resources pertinent theme, since the way it acts can generate impacts on employees and the company itself. In the last decade, due to the inherent hierarchical power structure in organizations, the focus has fallen on the negative side of this issue and its harmful effects. The most studied dimension of negative leadership in the literature is abusive supervision. Nevertheless, the psychological processes underlying the coexistence with abusive supervisors, which may impact on health and work, namely on the burnout of employees, are not yet fully understood. The literature argues that abusive supervision fosters negative emotions in employees. Contrarily, the emotions of employees, both negative and positive, have different effects on Burnout. Authors have indicated that it would be important to deepen the question of attributions, to the extent of analyzing how individuals responded differently to the abuses of supervision, based on the reasons given for those behaviors.

Thus, the main purpose of this dissertation is to study the role of the attribution given to the behavior of leaders and the emotions of employees in the relationship between abusive supervision and burnout. Data was collected through an online survey of 280 respondents. In this questionnaire scales previously validated in the literature were used. Using the software SPSS Statistics and SPSS AMOS, confirmatory factor analysis was performed and, through the structural equations model, the relationships between the variables were tested.

It was concluded that there is a direct relationship between abusive supervision and burnout. It was also found that when abusive supervision is seen by employees as a reason to encourage them, this relationship is smoothed. It was also found that this relationship is mediated by positive and negative emotions.

This study provides an important contribution to the exposed theme and in the daily management of the organizations, to better understand the harmful effects of the presence of abusive supervision. With this study, it was possible to realize that emotions have indirect effects on burnout, through this leadership and that on another hand should be taken into consideration in the organizational context. It is also important to analyze the perception of employees about abusive supervision, because this may soften the effects on burnout.

Key Words: abusive supervision; burnout; attributions; performance-promotion motives; injury-initiation motives; positive emotions; negative emotions

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS ii

RESUMO iii

ABSTRACT iv

ÍNDICE v

ÍNDICE DE TABELAS vi

ÍNDICE DE GRÁFICOS vi

ÍNDICE DE FIGURAS vi

INTRODUÇÃO 1

REVISÃO DE LITERATURA 4

1. LIDERANÇA NEGATIVA 5
   1.1. Supervisão Abusiva 6
      1.1.1. Caraterísticas do supervisor abusivo 7
      1.1.2. Antecedentes da supervisão abusiva 8
      1.1.3. Consequências da supervisão abusiva 9
2. BURNOUT 11
3. RELAÇÃO ENTRE SUPERVISÃO ABUSIVA E BURNOUT 13
4. O PAPEL MEDIADOR DAS EMOÇÕES NA RELAÇÃO ENTRE A SUPERVISÃO ABUSIVA E O BURNOUT 16
5. O PAPEL MODERADOR DAS ATRIBUIÇÕES NA RELAÇÃO ENTRE A SUPERVISÃO ABUSIVA E O BURNOUT 19

MOLEDO TEÓRICO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO 23

METODOLOGIA 24

1. PROCEDIMENTO / CONSTRUÇÃO DO INQUÉRITO 24
2. ANÁLISE DOS RESULTADOS 25
   2.2 Caraterização da amostra 26
   1.2. Análise Fatorial Exploratória 29
   1.3. Análise fatorial confirmatória – Modelo de Equações Estruturais 32
   1.4. Teste hipóteses 35

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES DO ESTUDO 41

CONTRIBUTOS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO 44

1. CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO 44
2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO 45

REFERÊNCIAS 47

ANEXO I: INQUÉRITO 60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Variáveis do Modelo _____ 23
Tabela 2: Setor de Atividade _____ 28
Tabela 3: Alphas de cronbach _____ 30
Tabela 4: Teste de Normalidade _____ 31
Tabela 5: Valores assimetria e curtose _____ 31
Tabela 6: Correlações Spearman _____ 32
Tabela 7: Validade convergente e fiabilidade compósita _____ 35
Tabela 8: Model Fit _____ 35
Tabela 9: Valores das Regressões _____ 37
Tabela 10: Efeitos mediação – Emoções Positivas _____ 38
Tabela 11: Efeitos mediação – Emoções Negativas _____ 38
Tabela 12: Correlações Spearman _____ 39
Tabela 13: Quadro de Hipóteses _____ 41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número e % de Respostas por Género _____ 26
Gráfico 2: Número e % de Respostas por Faixa Etária do Inquirido da amostra _____ 27
Gráfico 3: Número e % de Respostas por Nível de Escolaridade _____ 27
Gráfico 4: Número e % de respostas por intervalo da dimensão da empresa _____ 28
Gráfico 5: Número e % de respostas de inquiridos que desempenham ou não função de chefia _____ 29
Gráfico 7: Gráfico de interações – Moderação AE _____ 40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo teórico _____ 23
Figura 2: AFC da variável AD _____ 34
Figura 3: Modelo Equações Estruturais – Teste de Hipóteses _____ 36

Introdução

A liderança é, por si só, um tema pertinente na área dos recursos humanos, uma vez que, o modo como a mesma atua, pode gerar impactos nos colaboradores e na própria empresa (Antonakis & House, 2014). Nos últimos anos, tem-se estudado e analisado, principalmente, a vertente positiva e as vantagens que dela advêm. No entanto, na última década, devido à inerente estrutura hierárquica de poder nas organizações, o foco recaiu sobre o lado negativo deste tema e os seus efeitos nocivos (Tepper et. al, 2017; Frone & Blais, 2019).

Ao longo dos anos, este tema sofreu algumas mudanças em paralelo com a turbulência crescente na sociedade e também nas organizações. Foram visíveis novos modelos virtuosos e desvirtuosos, que essencialmente, salientaram o que contamina os subordinados ou seguidores, encontrando-se em contacto com os seus líderes. (Miniotaité & Bučiūnienė, 2013; Bambale, 2014; Hernandez, Eberly, Avolio, & Johnson, 2011; Hansbrough & Jones, 2014; May, Wesche, Heinitz & Kerschreiter, 2014). Essa influência, seja ela positiva ou negativa, é composta por componentes cognitivos e emocionais e, é assim expetável, que gere vários efeitos nos colaboradores.

Por um lado, os modelos virtuosos podem ser considerados o caso da liderança virtuosa, a liderança ética (Hernandez, Eberly, Avolio, & Johnson, 2011) a liderança autêntica (Miniotaité & Bučiūnienė, 2013), a liderança de poder/empoderamento (Auh, Menguc, & Jung, 2014) e a liderança servidora (Bambale, 2014). Por outro lado, nos modelos de liderança contra virtuosa, sabemos que, a classifica de forma contra valorativa e incluí a liderança tóxica (Steele, 2011), a liderança abusiva (Hansbrough & Jones, 2014) e a liderança destrutiva (May, Wesche, Heinitz, & Kerschreiter, 2014). A dimensão da liderança negativa mais estudada na literatura é a supervisão (Martinko, Harvey, Brees & Mackey, 2013) e manifesta-se através de comportamentos verbais e não-verbais hostis (podendo estes últimos ser comportamentos rudes, humilhantes, desmoralizantes, (mesmo) sem contacto físico (Tepper B, 2000) que são sustentados, mas intermitentes.

Estas duas categorias de liderança demonstram assim formas contrastantes de aplicar e exercer a mesma. Como foi referido anteriormente, existem ainda poucos estudos que recaiam sobre as consequências da liderança mais disfuncional (Tepper et al., 2017). Devido ao interesse de conhecer e analisar estas consequências, a liderança tóxica acabou por despertar interesse por parte de algumas organizações, tanto militares (Reed, 2004) como não militares (Kusy & Holloway, 2009). As consequências sugeridas são, principalmente, relacionadas com a saúde dos colaboradores e da organização e, dentro desta última, no volume de negócios da mesma (Dyck, 2001; Flynn, 1999), podendo também afetar a taxa de

absentismo (Macklem, 2005), o turnover (Flynn, 1999) e a baixa produtividade (Wilson-Starks, 2003). Ainda assim, não estão totalmente esclarecidos os processos psicológicos que subjacentes à convivência com líderes negativos, podem impactar na saúde e no trabalho, nomeadamente no burnout dos colaboradores.

Brown (2014) concluiu que uma abordagem relacionada com o envolvimento da emoção dos subordinados será um fator fulcral para a determinação da taxa de sucesso da conclusão de uma determinada tarefa. Daqui advém a importância das emoções associadas à liderança e, segundo a opinião do autor, o segredo está na forma como o líder atua e consegue fazer essa mesma abordagem. Também Liang et al. (2016) analisaram o lado negativo das emoções. Ou seja, se os líderes tiverem emoções negativas com os seus seguidores, é mais provável que os últimos tenham comportamentos mais adversos em relação aos seus líderes.

Assim, esta dissertação pretende analisar a relação entre estas variáveis: a relação positiva entre a supervisão abusiva e o burnout, indo de encontro a várias investigações já realizadas (Xu, Loi & Lam, 2015; Yagil, 2006; Li et al., 2016; Frone & Blais, 2019; Wu et al., 2019). Com o intuito de contribuir para este tema iremos analisar o comportamento de variáveis intermédias como as emoções e as atribuições dos colaboradores. Hoobler e Hu (2013) e Schmid et al. (2018) defendem que a supervisão abusiva fomenta as emoções negativas nos colaboradores. Por sua vez, as emoções dos colaboradores, tanto negativas, quanto positivas, apresentam diferentes efeitos nas dimensões do Burnout (Zellars et al., 2006). No entanto, não existem evidências de ter sido empiricamente testado o papel mediador das emoções entre a supervisão abusiva e o burnout.

Outra lacuna presente na literatura prende-se com a temática das atribuições. A supervisão abusiva pode gerar diferentes resultados nos colaboradores, nomeadamente nas reações dos mesmos, nas suas emoções, dependendo do tipo de justificação atribuída a essa liderança. Martinko et al. (2013) argumentam que, como a supervisão abusiva não diz respeito à intenção do supervisor, medir as atribuições dos subordinados em relação ao comportamento abusivo do supervisor pode ajudar a explicar as diferenças nas suas reações ao comportamento abusivo. Liu et al. (2012) e Schyns et al. (2019) avaliaram a influência da atribuição, de desempenho ou injúria, na reação dos colaboradores à supervisão abusiva, contudo faltam ainda estudos que explorem o papel da atribuição na relação entre supervisão abusiva e o burnout. Tepper (2007) indicou que seria importante aprofundar esta questão, na medida de analisar o modo como os indivíduos respondiam de forma diferente aos abusos da supervisão, mediante aos motivos atribuídos para esses comportamentos.

Desta forma, foram levantadas algumas questões de investigação que são pertinentes responder: As emoções dos colaboradores têm um papel mediador na relação entre a supervisão abusiva e o Burnout? Como é que a atribuição dada ao comportamento dos líderes influencia a relação entre a supervisão abusiva e o burnout dos colaboradores? Assim, a presente dissertação tem como principal objetivo estudar o papel da atribuição dada ao comportamento dos líderes e das emoções dos colaboradores na relação entre a supervisão abusiva e o burnout.

As variáveis em estudo são desenvolvidas na revisão da literatura, sendo que é necessário referir que o presente estudo se debate pela vertente dos liderados, ou seja, tanto as emoções como as perceções e suas consequências, são abordadas pela ótica do colaborador. Esta dissertação está assim está subdividida em duas partes. Sendo a primeira parte a revisão da literatura realizada, com o objetivo de contextualizar o tema em análise. Nesta fase é analisada a liderança negativa, especificando a temática da supervisão abusiva, seguidamente do tema do burnout, aprofudando também a relação entre ambas. As atribuições como variável moderadora da relação e as emoções dos colaboradores como mediadora são também abordadas. Na segunda parte do estudo é realizada uma investigação na qual são apresentadas as hipóteses em estudo, a definição da metodologia e amostra utilizada. Finalmente são discutidos os resultados, assim como as conclusões, assinalando as limitações deste estudo e apresentadas propostas de investigações futuras.

Revisão de Literatura

1. Liderança Negativa

Atualmente nas organizações e na vida das pessoas, a liderança[1] está muito presente e ocupa um lugar de destaque, uma vez que esta influencia o desempenho dos colaboradores, os seus contributos para os objetivos organizacionais e a sua motivação (Lopes, 2013). Davel e Machado (2001) concluíram que os líderes são considerados essenciais para guiar os seus colaboradores e equipas. À semelhança do anterior, Brandão (2007) afirma que, quando um membro de uma equipa se destaca e é visto de forma exemplar, pelas suas competências, este consegue conduzir mudanças na organização, permitindo assim resultados a diversos níveis.

Numa revisão da literatura existente sobre o lado sombrio das organizações, Linstead, Marechal e Griffin (2014, p. 197) solicita "mudanças nas perceções do lado obscuro através de novos fenómenos ou afastados do foco da teoria já existente". Segundo Green (2014), a pouca literatura e investigação tem demonstrado diferentes ideias na definição do conceito do lado sombrio da liderança. Lipman-Blumen (2005) apontou estes líderes como aqueles que provocam malefícios nos subordinados, grupos ou organizações, através dos seus comportamentos destrutivos.

No entanto, segundo Reed (2004) estes líderes nem sempre se conseguem detetar ou reconhecer, uma vez que são, frequentemente, encobertos pela própria estrutura da organização bem como pelos seus seguidores. No seu estudo, Reed (2004), comprova que isto acontece, devido à aparente competência e afetividade destes líderes. De facto, estes acabam por ser bem vistos aos olhos dos superiores, sendo considerados como eficazes (Reed, 2014).

Contudo, um melhor conhecimento do líder e a duração do exercício da sua atividade na organização, faz evidenciar custos financeiros e também a nível dos recursos humanos. Estes surgem pelo facto do líder não se preocupar com o bem-estar dos colaboradores, levando-os a acreditar que a sua única motivação é baseada no seu interesse próprio, acabando também por afetar o clima organizacional (Lipman-Blumen, 2005). A tendência dos líderes negativos para se despreocuparem com o bem-estar dos seus subordinados é também evidenciada noutros estudos, que apontam esta despreocupação como prejudicial ou mesmo abusiva (Wilson-Starks, 2003).

[1] No decorrer deste estudo, os termos de líder, chefe e supervisor são utilizados indistintamente, embora possam existir diferenças entre os mesmos.

Dentro das pesquisas já efetuadas, os autores foram-se apercebendo e categorizando os diferentes tipos dentro da liderança negativa: Sommers, Schell e Vodanovich (2002) aprofundaram os seus estudos na liderança destrutiva, tanto Lubit (2004) como Padilla, Hogan e Kaiser (2007) na liderança tóxica. A liderança narcisista, que representa a incapacidade do líder em criar empatia com outros, não tendo a capacidade de avaliar os esforços e competências dos outros, e apresentando também uma grande auto-estima e espírito de grandiosidade, foi analisada pelos autores Rosenthal e Pittinsky (2006). Para além das anteriores, segundo Martinko et al. (2013), a dimensão da liderança negativa mais estudada na literatura tem sido a supervisão abusiva que iremos aprofundar a seguir.

1.1. Supervisão Abusiva

A supervisão abusiva foi o principal objeto de estudo de Tepper (2000, 2007) e é definida como "a perceção dos subordinados sobre a medida em que os líderes se empenham na exibição sustentada de comportamentos hostis verbais e não verbais, excluindo o contacto físico" (Tepper, 2000, p. 178). Esta é considerada, de forma ampla, a mais estudada de liderança negativa (Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013) e manifesta-se através de comportamentos verbais e não-verbais hostis (podendo estes últimos ser comportamentos rudes, humilhantes, desmoralizantes), sem contacto físico que são sustentados, mas intermitentes. Starrat et al. (2010) acrescenta dois aspetos importantes a esta definição, sendo os quais, em primeiro, a subjetividade associada à perceção do colaborador sobre como é considerando um comportamento abusivo e, em segundo, a possibilidade destes mesmos comportamentos serem realizados de forma inconsciente por parte do líder.

Ashforth (1994) concluiu que estes comportamentos acabam por violar os interesses da organização, assim como influenciam a motivação, o bem-estar e a satisfação dos subordinados. Starrat et al. (2010) concordou com o autor anterior, acrescentando que esta liderança pode, também, influenciar a produtividade dos colaboradores e afetar o equilíbrio entre a vertente profissional e pessoal dos mesmos. Segundo Einarsen, Schanke e Skogstad (2007) os comportamentos abusivos poderão não ser visíveis, podendo, por vezes, ser passivos, como por exemplo falhas na comunicação e feedback entre o líder e o colaborador (Neuman & Baron, 2005).

De qualquer modo, a supervisão abusiva acaba por ter um grande impacto nos subordinados e ter como consequência a perda de recursos (sejam estes sob a forma de condições,

caraterísticas pessoais e objetos) em diversas áreas das suas vidas (Hoobler & Brass, 2006). Segundo a teoria de conservação de recursos (COR), a ameaça ou a perda efetiva destes mesmos recursos acaba por ser a fonte principal do stress (Hobfoll, 2001). Assim, esta teoria acabou por ser a base da relação entre a supervisão abusiva e o conflito entre trabalho e família (Martinko et al., 2013).

1.1.1. Caraterísticas do supervisor abusivo

Habitualmente, o líder abusivo é caraterizado por uma elevada autoestima e autointeresse (Reed, 2014), sendo que considera que as opiniões e competências dos outros apenas são valorizadas quando favorecem o seu próprio sucesso (Tavanti, 2011). Deste modo, este acaba por demonstrar falta de respeito pelos colaboradores (Reed, 2004). Por outro lado, segundo Starratt et al. (2010), estes supervisores são percecionados pelos colaboradores como bipolares e infantis, apresentando também sinais de pouco conhecimento em relação ao negócio e à própria gestão, acabando assim por afetar a credibilidade que têm dos seus subordinados.

Reed (2004) aponta três componentes essenciais na definição destes líderes. Como primeira apresenta a falta de preocupação pelo bem-estar dos colaboradores, seguida da forma como o seu modo de agir afeta negativamente o clima da organização e, por fim, o facto dos colaboradores acreditarem que o supervisor apenas atua conforme o seu interesse pessoal. Reed (2004) apresenta também algumas caraterísticas que considera definirem o líder, tais como, auto valorização, rigidez, abuso, indiferença e malícia social. Kellerman (2004) acrescenta a estas mais algumas, como a incompetência, a severidade, impulsividade, insensibilidade e a distância interpessoal.

Shaw et al. (2011) expõem um conjunto de incapacidades, ineficiências e comportamentos dos líderes abusivos, normalmente identificados pelos colaboradores. Dentro das quais a falta de capacidade de tomar as melhores decisões, para delegar tarefas e definir as suas prioridades, para motivar os colaboradores, para resolver conflitos entre equipa e para gerir mudanças e pensar a longo prazo. Para além destas, estes supervisores também têm falta de competências técnicas e pessoais (como por exemplo a comunicar e negociar), diferenciam colaboradores e são considerados mentirosos, obsessivos por controlo e comportam-se inconsistentemente e de forma hostil com os diversos colaboradores (Shaw et al., 2011).

Outro dado curioso, descoberto pelos autores Burton, Hoobler e Scheuer (2012), é que os supervisores também eram percecionados com elevados níveis de stress e estes níveis fomentavam a supervisão abusiva. Para reduzir estas tendências dos líderes, estes mesmos autores concluíram que o exercício físico poderia ajudar. Adicionalmente, Tepper et al. (2011) concluíram que os líderes se demonstravam mais abusivos para com os colaboradores que consideravam como mais diferentes deles próprios. Este efeito denotou-se ainda mais nítido nos casos em que os subordinados tinham piores classificações de desempenho atribuídas pelo supervisor. Complementando esta ideia, Harris et al. (2011) perceberam que a supervisão abusiva aumentava quando a relação entre o líder e o colaborador era de baixa qualidade.

1.1.2. Antecedentes da supervisão abusiva

Tepper (2007) indica os fatores organizacionais influenciam a supervisão abusiva, podendo promover ou atenuar a mesma. Aryee et al. (2008) concluíram que em organizações com estruturas mecanicistas, nas quais a comunicação é realizada de cima para baixo e o poder está centralizado, as consequências dos abusos era mais evidente do que nas estruturas menos centralizadas.

Para além destes, questões como os níveis de stress do supervisor (Burton, Hoobler e Scheuer, 2012), a inteligência emocional (Tepper et al., 2011) e as perceções de injustiça (Rafferty et al., 2010) também condicionam os níveis de supervisão abusiva existente nas organizações.

Mawritz et al. (2012) perceberam que a supervisão abusiva era também influenciada pelo clima organizacional, sendo que esta era mais evidente em ambientes hostis. Liu et al. (2012) completaram esta ideia, e concluíram que os líderes que se sentiam maltratados pelos gestores, acabavam por se tornar os mais abusivos com os seus próprios subordinados. Na mesma medida, a reação dos colaboradores à supervisão abusiva passou por se tonarem mais abusivos uns com os outros, independentemente de serem os alvos diretos da supervisão abusiva (Harris, Harvey, Harris & Cast, 2013).

Como medida suavizadora, Hobman et al. (2009) apontaram o apoio da equipa e verificaram que este atenuava o impacto dos abusos. Tepper et al. (2008) também constataram que o impacto da supervisão abusiva no subordinado era maior quando os seus colegas eram percecionados como aprovadores desse comportamento.

1.1.3. Consequências da supervisão abusiva

Segundo Kusy e Holloway (2009), as consequências deste tipo de liderança são como a ponta do iceberg, ou seja, o que se observa apenas é o comportamento do líder, no entanto o impacto do mesmo é grande, tanto nos colaboradores como nas organizações. Os comportamentos dos líderes abusivos são considerados como prejudiciais e afetam negativamente tanto a organização como os seus colaboradores e restantes indivíduos que contactam com a mesma (Spector & Fox, 2005).

Estes podem ter efeitos na produtividade (Yang, 2008) como no stress organizacional (Reed, 2004), passando pelos níveis de saúde tanto física como mental (Bjorkqvist et al., 1994). Tepper (2000) concluiu que a supervisão abusiva reduz a satisfação no trabalho e na vida dos funcionários, no comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania. Por outro lado, aumenta nos colaboradores a resistência, o afeto negativo, a exaustão emocional e o conflito entre família e trabalho (Tepper, 2000; Tepper, Duffy, Henle & Lambert, 2006; Tepper, Henle, Lambert & Giacalone, 2008). Tepper et al (2004) afirmam até que este tipo de liderança gera elevados níveis de stress que têm consequências não só para os indivíduos como para a eficácia da empresa.

Segundo Tepper (2007), citado por Martinko et al. (2013), as áreas das consequências mais estudadas foram a da performance, da agressividade como resposta à supervisão abusiva, do impacto na família e do sofrimento psicológico. A supervisão abusiva acaba também por ter impactos na atividade laboral, como por exemplo, no interesse de abandonar a organização (Djurkovic, McCormack & Casimir, 2008), no aumento do absentismo (Hoel et. al, 2004) e na diminuição da satisfação laboral (Lutgen-Sanvik et. al, 2007). Segundo Reed (2004), esta liderança gera diminuição da esperança e motivação no colaborador e fomenta a desconfiança na empresa e nos colegas. Para além destas, também a coesão e o espírito de esquipa também tem tendência a diminuir em ambientes abusivos (Reed, 2004).

Desempenho

Segundo Yang (2008) a supervisão abusiva influencia negativamente o desempenho dos trabalhadores, levando a que estes sejam menos eficientes no seu dia a dia e acarretando mais despesas para a empresa. Como vimos anteriormente, os subordinados, tendencionalmente, acabam por ter comportamentos contraproducentes e, estes também afetam a eficiência como se desempenham nas suas tarefas diárias, assim como aumenta a probabilidade de

sabotarem a organização e diminuí o seu empenho (Wei et al., 2011). Aryee et al. (2008) perceberam que o desempenho estava negativamente relacionado com o burnout resultante da supervisão abusiva.

Agressividade como resposta à supervisão abusiva

Bowling e Michel (2011) constataram que certos comportamentos contraproducentes dos subordinados são a resposta à perceção da supervisão abusiva e que estes mesmos comportamentos são dirigidos à organização ou ao líder mediante a perceção, ou seja, quando o colaborador percebe que o motivo da supervisão é organizacional, este comporta-se de forma desadequada com a organização.

Vários autores, como Burton e Hoobler (2011), Liu et al. (2010), avaliaram esta relação entre este tipo de liderança e os comportamentos desviantes de retaliação pelos subordinados. Os mesmos observaram que tanto algumas caraterísticas dos colaboradores como da organização (como por exemplo, as normas e a cultura da mesma) podem moderar esta relação. Uma das caraterísticas dos colaboradores analisada pelos autores Burton, Hoobler e Kernan (2011) foi a autoestima. No seu estudo, perceberam que os indivíduos com baixa autoestima demonstraram respostas mais agressivas.

Mitchell e Ambrose (2007) perceberam que estes comportamentos agressivos, geralmente são a consequência da frustração dos subordinados e funcionam como desabafo e como tentativa de recuperar o controlo da situação, apesar de atingir colegas inocentes.

Influência na vida familiar

Carlson et al. (2011) verificaram relações negativas entre a supervisão abusiva e o bem-estar familiar. No seu estudo, concluíram que esta liderança tem como resultado conflitos entre o trabalho e a família e que gera tensões nos relacionamentos familiares.

Saúde mental e física

A investigação realizada na temática da supervisão abusiva tem consistentemente apresentado que esta liderança tem consequências prejudiciais a nível psicológico (Martinko et al., 2013). Breaux, Perrewé, Hall, Frink e Hochwarter (2008) analisaram os resultados mais estudados, o stress e a exaustão emocional, e Carlson, Ferguson, Hunter e Whitten (2012) concluíram que existe uma relação positiva entre os abusos e o burnout. Em concordância

com os anteriores, também Wu e Hu (2009) defenderam as relações referidas, nomeadamente no esgotamento emocional.

Para além destes, vários estudos têm sido realizados e, nos quais, se constataram várias consequências da supervisão abusiva como a depressão (Tepper, Moss, Lockhart & Carr, 2007), a ansiedade e a baixa autoestima (Hobman et al., 2009), a falta de bem-estar afetivo (Kernan et al., 2011), as insónias (Rafferty et al., 2010), a insatisfação (Lin et al., 2013), a carga emocional de trabalho (Hu, 2012) e o desprendimento e a despreocupação (Burris, Detert, & Chiaburu, 2008). Em casos extremos foi também apontado o suicídio (Rayner, Hoel & Cooper, 2002).

Tepper (2000) concluiu que a supervisão abusiva tem uma relação positiva na exaustão emocional. E esta última acaba por ter também, várias consequências, no subordinado (Cropanzano et al., 2003). Em concordância com estes e, aprofundando esta mesma relação, verificamos estudos de autores como Frone e Blais (2019), Li et al. (2016), Wu et al. (2019), Xu, Loi e Lam (2015) e Yagil (2006), que serão abordados nos próximos capítulos.

2. Burnout

No início do estudo da síndrome do burnout, pensava-se que esta era apenas caraterística de profissionais de saúde ou profissionais cuja função principal era servir de apoio a outros, como por exemplo, médicos, enfermeiros, assistentes socais, professores, psicólogos ou advogados (Pinto & Chambel, 2008). Mas com o crescendo do estudo acerca deste tema, não foram apresentadas restrições para alargar a mesma às restantes áreas profissionais (Leiter & Schaufeli, 1996).

Maslach e Jackson (1981) apontam o burnout como uma síndrome e um fenómeno psicossocial resultante de fatores considerados stressantes que ocorrem no local de trabalho (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Segundo estes mesmos autores, esta síndrome é constituída por três vertentes independentes, mas que se relacionam entre si, sendo elas: reduzido nível de realização pessoal, exaustão emocional e despersonalização (estas foram mais tarde adaptadas para os nomes de eficácia no trabalho, exaustão emocional e cinismo, respetivamente (Loureiro et al., 2008)). A primeira prende-se com o facto dos colaboradores se sentirem mais infelizes e insatisfeitos com a sua performance. Auto avaliam-se de forma subvalorizada e esta vai-se agravando ao longo do tempo, tendo como consequências a própria perceção em relação às suas competências e à capacidade de interação com os outros

(Maslach & Jackson, 1981). Esta vertente, do reduzido nível de realização pessoal, foi a última que surgiu após o estudo desenvolvido com centenas de profissionais de diversas áreas (Maslach, 1993).

Pela visão organizacional, a exaustão emocional é a caraterística com maior importância, devido às consequências que advêm da mesma (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Por este mesmo motivo, tornou-se a dimensão mais estudada pelos autores que tinham como objetivo analisar o desenvolvimento e demonstração desta síndrome (Herda & Lavelle, 2012). A exaustão emocional pode ser considerada um estado de desgaste psicológico e energético do colaborador, a nível extremo (Pluta & Rudawska, 2016). Nesta condição, o trabalhador sente que as suas capacidades emocionais e físicas foram desgastadas, diminuindo assim o seu sentido de propósito. Desta forma, o indivíduo deixa de se esforçar no seu contributo para a organização, acabando por se despreocupar com a mesma (De Clercq et al., 2018).

Esta exaustão é consequência de uma combinação de fatores, dentro dos quais Yang & Tsai (2014) apontam como exemplo o excesso de horas e carga de trabalho ao qual o colaborador é submetido. Isto acaba por gerar frustração e desapontamento, devido à incapacidade de corresponder a todas as ordens face às elevadas pressões apresentadas (Wittmer & Martin, 2010). Para além deste exemplo, o desajustamento do horário quer à realidade cultural quer aos próprios interesses (Avanzi et al., 2014) e os conflitos regulares entre equipas existentes de forma regular também influenciam esta vertente do burnout (Hakanen & Schaufeli, 2012). Por outro lado, outro aspeto que revela também elevada importância prende-se com o nível de preparação e formação que as chefias e os líderes têm. Se estas forem deficitárias, acabam por não oferecer o suporte necessário (Kampa, Rigotti & Otto, 2017), criando assim insegurança nos subordinados e na própria organização (Aronsson et al., 2017).

A nível individual, esta exaustão tem consequências tanto na saúde física como mental, afetando a sua vida profissional e pessoal (Yu et al., 2015). O indivíduo poderá apresentar frequentes dores de cabeça e elevados níveis cansaço (Ksiazek et al., 2011), fomentando assim a criação de distúrbios de sono (Söderström et al., 2004) e outras doenças (Cherniss, 1980). Quanto à saúde mental, o colaborador apresenta sinais de desânimo e ansiedade (Bang & Reio, 2017), mudanças de humor constantes (Liu & Roloff, 2015) e ainda irritabilidade (Newell & Macneil, 2010). O indivíduo demostra também dificuldades de concentração e apresenta-se menos flexível (Santini, 2012), reduzindo desta forma o seu nível de produtividade (Guenette & Smith, 2018).

A última vertente apontada - a despersonalização (ou cinismo), está relacionada, como o próprio nome indica, com a indiferença com que o indivíduo passa a tratar os seus restantes colegas. Com esta síndrome, o colaborador não reconhece diferença entre um objeto e os seus colegas, clientes e a própria organização (Yagil, 2006). Alguns autores, como Golembiewski (1989) e Leiter (1989) consideram que esta é a primeira fase do burnout e que com ela os indivíduos acabam por despoletar uma insensibilidade emocional.

3. Relação entre supervisão abusiva e burnout

Na literatura dentro do tema da liderança encontramos várias evidências de que os líderes têm um papel influenciador nos seus subordinados, na medida em que podem diminuir as fontes de stress na organização (Schmidt et al, 2014) ou ser um potencializador do mesmo para os trabalhadores (Rajah et al, 2011). Segundo Hogan & Kaiser (2005) existe um elevado número de colaboradores que consideram a sua chefia imediata como a pior caraterística do seu trabalho.

Esta elevada importância dos líderes ou supervisores no bem-estar dos indivíduos decorre por diversos motivos. Como primeiro ponto, o supervisor é, muitas vezes, associado ao "rosto" da organização acabando por refletir o modo como os colaboradores vêm as suas experiências laborais (Gerstner & Day, 1997), ou seja, o relacionamento de equipa, a interpretação das tarefas realizadas e o modo imparcial como são tratados ficam associados à forma como supervisor lidera.

Além disso, Arnold et al. (2007) apontam até que a liderança caso seja desenvolvida de forma positiva, com elevada qualidade, fomenta o bem-estar dos colaboradores. Schaufeli e Salanova (2007, p. 161 e 162) afirmam que "um bom líder é capaz não só de prevenir o stress e o burnout, como é capaz de aumentar a motivação e o comprometimento dos seus colaboradores". Por outro lado, supervisores considerados controladores, que apoiam menos os seus colaboradores, que não sendo claros nem no feedback nem nas tarefas distribuídas e que exercem pressão desnecessária, criam níveis baixos e insuficientes de bem-estar nos seus trabalhadores (Sosik & Godshalk, 2000). Desta forma, os comportamentos do líder podem melhorar ou prejudicar o bem-estar dos funcionários, dependendo daquelas que forem mais frequentemente exibidos pelo mesmo.

Segundo Reed (2004), este último lado da liderança abusiva pode fomentar stress, clima organizacional negativo, assim como níveis baixos de confiança, esperança e entreajuda nas

equipas. Tepper (2000, 2007) concluiu que a supervisão abusiva resulta em consequências prejudiciais para os colaboradores, como ansiedade, depressão e em limite até o burnout. Este autor observou que quanto mais abusiva era considerada a liderança, maior era o cansaço emocional dos liderados. Também Kalliath e Beck (2001) concluíram que níveis baixos de apoio social, tanto de supervisores como de colegas e, estão relacionados positivamente com o burnout.

Para além de Tepper (2000, 2007) e restantes autores referidos no último parágrafo, a literatura no campo da supervisão abusiva tem demonstrado de forma consistente que, os colaboradores que acreditam ser alvo deste tipo de liderança, apresentam consequências psicológicas prejudiciais. Dentro destas, as mais frequentemente estudadas são o stress e a exaustão emocional (Breaux, Perrewé, Hall, Frink & Hochwarter; 2008) sendo representativo o nível de relação com a supervisão abusiva. Carlson, Ferguson, Hunter e Whitten (2012) também detetaram conexões positivas entre os índices de abuso e o burnout. Outros autores estudaram igualmente relações entre a supervisão abusiva e a exaustão emocional, mediante várias variáveis moderadoras (Aryee et al., 2008; Wu & Hu, 2009).

Yagil (2006) testou as hipóteses de a supervisão abusiva estar positivamente relacionada com a exaustão emocional e despersonalização dos subordinados e negativamente relacionada com a realização pessoal (as três dimensões do burnout, como explicitado anteriormente). Este autor chegou à conclusão de que o burnout está mesmo relacionado com este tipo de liderança, apesar de não ter encontrado evidências necessárias para a realização pessoal. Este autor estudou a relação da supervisão abusiva com o burnout através da mediação das táticas de influência ascendente (respostas comportamentais dos subordinados para resistir às tentativas de influência descendente do supervisor), sendo elas: táticas agressivas como táticas persuasivas, estando as agressivas também positivamente relacionadas com a relação entre liderança abusiva e burnout.

Li, Qian Han & Jin (2016) também analisaram a relação abordada neste capítulo, com o acréscimo da variável moderadora das habilidades políticas dos colaboradores. Segundo Ferris et al. (2005, p. 127) habilidades políticas podem-se definir como a "capacidade de efetivamente entender os outros, no trabalho, e usar esse conhecimento para influenciar os mesmos a agir de modo a contribuir para objetivos pessoais ou organizacionais". Para além de os autores concluírem que a supervisão abusiva é dispendiosa tanto para a organização como para os seus trabalhadores, ao nível do burnout, também encontraram evidências de que a habilidade política dos colaboradores pode enfraquecer esta relação e diminuir os seus

custos. Assim sendo, seria uma mais-valia para as organizações treinarem os indivíduos nesta competência (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Eder & Eisenberger, 2008).

Apesar da investigação relacionada com os antecedentes do burnout ter aumentado, a relação entre a supervisão abusiva e este mesmo está ainda por analisar em grande escala (Li et al., 2016). O estudo de Li et al. (2016) apoia um estudo anterior de Carlson et al. (2012), testando o seu modelo numa amostra chinesa. O estudo dos mesmos fornece contribuições relevantes para o estudo da relação entre a supervisão abusiva e o burnout, uma vez que, permite compreender de melhor forma os efeitos dos comportamentos dos supervisores e a gestão realizada aos níveis de burnout dos colaboradores, consequência da supervisão abusiva. Li et al. (2016) comprovaram as hipóteses de que esta liderança está positivamente relacionada com o esgotamento dos subordinados, e que esta relação é moderada pelo apoio organizacional percebido pelos trabalhadores e pela capacidade política dos mesmos. Ou seja, a relação entre a supervisão abusiva e o burnout é suavizada para os colaboradores que sentem mais apoio organizacional e é também suavizada para os indivíduos com níveis de capacidades políticas mais elevadas.

Xu et al. (2015) também concluíram que a supervisão abusiva está positivamente relacionada com a exaustão emocional do subordinado e mediaram a mesma através do silêncio. Propuseram que a estratégia dos colaboradores, emocionalmente exaustos por estarem confrontados com a supervisão abusiva, era o silêncio. Assim, os indivíduos recusavam-se a falar com o objetivo de proteger os recursos psicológicos que ainda tinham.

Wu et al. (2019) também analisaram a relação entre a supervisão abusiva e o burnout dos colaboradores. Moderaram a mesma com a teoria da gestão da incerteza, nomeadamente se a possibilidade da incerteza no local de trabalho (através da ambiguidade de papéis) e fora dele (através de despesas económicas) influenciavam a relação. A ambiguidade do papel está relacionada com a incerteza gerada pelo cargo, ou seja, pode ser considerada pela falta de informação necessária para o desempenho do próprio cargo. Assim Wu et al. (2019) testou a hipótese de a ambiguidade dos papéis moderarem a relação, na medida em que esta seria mais forte quando os colaboradores se apercebessem da ambiguidade. Para além desta, testaram a hipótese de as dificuldades económicas moderarem também a relação, de tal forma que esta seria mais forte quando os trabalhadores se apercebessem das dificuldades económicas. Chegaram a esta hipótese pelo facto de os trabalhadores com maiores fragilidades financeiras dependerem mais da atribuição de recursos financeiros por parte dos seus superiores. Assim, acabam por estar mais concentrados na influência dos seus líderes,

nomeadamente nas informações injustas que advém da supervisão abusiva. Ambas foram comprovadas e ambas ampliam a relação, na medida em que a incerteza aumenta a atenção dos subordinados à injustiça da supervisão abusiva e, consequentemente, reforça as consequências psicológicas da mesma.

O estudo de Frone e Blais (2019) apontou que embora existissem estudos que apoiassem a relação entre a supervisão abusiva e o burnout global do trabalho, faltavam ainda evidências que considerassem os tipos específicos de fadiga no trabalho. Assim, testaram a hipótese de que a supervisão abusiva estaria positivamente relacionada com a fadiga emocional no trabalho, mas não significativamente relacionada com a fadiga física e mental no trabalho. Esta hipótese ganhou apenas apoio parcial, uma vez que as análises feitas mostraram que, a supervisão abusiva pode não estar independentemente associada a qualquer dimensão de fadiga no trabalho.

Deste modo, considerando todos os argumentos acima apresentados propomos como primeira hipótese:

***Hipótese 1**: A supervisão abusiva está relacionada positivamente com o burnout.*

Dados que os processos psicológicos subjacentes a esta relação podem ser importantes para a compreender e para a poder gerir, acrescentamos ao modelo o papel das emoções e das atribuições causais. As mesmas serão aprofundadas nos dois próximos pontos.

4. O papel mediador das emoções na relação entre a supervisão abusiva e o burnout

Alguns estudos recaíram nas emoções dos colaboradores como consequência de alguns comportamentos de quem os lidera. Segundo Goleman et al. (2013) tanto as emoções como os comportamentos dos líderes influenciam a maneira como os subordinados se sentem. As emoções negativas, nomeadamente a frustração e a raiva, podem gerar consequências graves para os colaboradores, principalmente, quando se apercebem que são tratados injustamente pelos seus líderes (Frost, 2003). Para além disso, a informação negativa que um subordinado recebe, assim como o comportamento abusivo que observa do seu líder, tem uma maior influência a nível emocional e motivacional do que uma informação e comportamentos positivos (Baumeister et al., 2001).

Assim, é provável que esses colaboradores atuem de forma diferente, como intenção de sair da organização, comportamentos destrutivos, roubos ou ficarem mais sensíveis. Estes comportamentos acabam por gerar custos elevados à organização e à saúde dos colaboradores. Deste modo, Chu (2014) estudou a relação positiva entre a supervisão abusiva e o comportamento contraproducente no trabalho mediada pelas emoções tóxicas. Tinha como objetivo, analisar se esta liderança levaria os colaboradores a terem mais comportamentos deste tipo e menos comportamentos de cidadania organizacional, com a mediação das emoções tóxicas (Chu, 2014). Acabou por concluir que estas emoções medeiam parcialmente esta relação, ou seja, quanto maior a supervisão abusiva, maior a presença destas emoções, aumentando os comportamentos contraproducentes no trabalho e diminuindo os comportamentos de cidadania organizacional (Chu, 2014).

O último estudo referido incidiu-se na área da enfermagem e percecionou que quando os enfermeiros se deparam com líderes abusivos com comportamentos de abuso deliberados durante um longo período, sentem-se, mais provavelmente, injustiçados e assim, sentem emoções negativas, podendo até adotar comportamentos destrutivos como agressões verbais e físicas. Chu (2014) apoiou as descobertas de Spector e Fox (2002) que desenvolveram um modelo onde indicam que o papel das emoções é extremamente importante, uma vez que as mesmas são uma reação imediata ao ambiente de stress percecionado. Estes autores indicam que nem todos os colaboradores reagem à perceção do stress no trabalho, de igual forma.

Schmid et al. (2018) assumiram que a reação mais imediata à liderança negativa está relacionada com as emoções dos seguidores, e em, segundo lugar, poderá desencadear uma ação, como a motivação de deixar de seguir o seu líder. Assim, Schmid et al. (2018) focaram-se nas emoções e na intenção de rotação (intenção de deixar o líder) como efeitos de três tipos de liderança negativa: a supervisão abusiva, a liderança exploradora e a liderança destrutiva da organização. Segundo Bono et al. (2007) todas as lideranças negativas geram emoções negativas, no entanto, este efeito tem diferentes níveis consoante o tipo de liderança.

No caso da supervisão abusiva, devido à ridicularização dos colaboradores, os líderes prejudicam bastante a autoestima dos mesmos (Burton e Hoobler, 2006). Assim, esta liderança está bastante associada aos efeitos negativos dos subordinados. E, Schmid et al. (2018) testou isso mesmo: que a supervisão abusiva tinha uma relação positiva mais forte com os emoções negativas dos seguidores, em comparação com as outras duas lideranças. Comprovou a mesma, percebendo que esta estava associada a sentimentos mais fortes de

descontentamento. Para além disto, através de um estudo de Janke e Glöckner-Rist (2014) perceberam que as emoções negativas apresentadas na escala PANAS subdividem-se em duas dimensões: a dimensão receosa que incluí, por exemplo, a culpa, vergonha, medo e nervosismo, e a dimensão perturbada, caraterizada pelos altos níveis de descontentamento, isto é, um estado emocional negativo. Schmid et al. (2018) concluiu também que a supervisão abusiva está mais relacionada com a ansiedade dos colaboradores do que as restantes.

Atwater et al. (2016) estudaram também as emoções negativas como fator importante para determinar as reações dos subordinados aos abusos percebidos. Os autores concluíram que, se a supervisão abusiva não despertar emoções negativas, a reação em termos de resultados negativos, é totalmente distinta dos casos em que as emoções negativas estão presentes a altos níveis.

Zellars et al. (2004) analisaram as emoções como variável mediadora na relação de dois traços de personalidade e o burnout, na medida em que as emoções positivas mediam a relação entre a extroversão e o burnout e as emoções negativa mediam a relação entre o neuroticismo e o burnout. Acabaram por concluir que as emoções negativas explicam parcialmente esta relação, enquanto que é consistente o papel das emoções positivas na relação entre o traço de personalidade e o burnout. Também Erickson & Grove (2007) analisaram a relação entre as emoções e o burnout, concluindo que as exigências emocionais que os colaboradores, na área de enfermagem, enfrentam é fundamental para explicar como os fatores stressantes no trabalho chegam a níveis de burnout e turnover. Estes autores perceberam que colaboradores mais novos experienciavam emoções mais negativas e, por sua vez, taxas de burnout mais significativas.

Assim, propomos como segunda hipótese de estudo:

> ***Hipótese 2a:*** *As emoções negativas medeiam a relação positiva entre a supervisão abusiva e o burnout.*

Por outro lado, Dasborough (2006) concluiu que, comportamentos positivos dos líderes, que motivam e comunicam eficazmente com a restante equipa, desenvolveram momentos de afetividade. À semelhança do anterior, também McColl-Kennedy e Anderson (2002) descobriram que os seguidores demonstram emoções mais positivas quando os líderes apresentam comportamentos transformacionais. Estas afirmações levam-nos a propor então que:

Hipótese 2b: *As emoções positivas medeiam a relação negativa entre a supervisão abusiva e o bunout.*

Outra curiosidade analisada prende-se com o facto de as mulheres experienciarem, de forma geral, emoções mais intensas e frequentes do que os homens, nas interações sociais (Brody & Hall, 2000), em especial na vertente das emoções negativas. Simon e Nath (2004) apresentam exemplos como o medo, tristeza, vergonha, ansiedade e a culpa. Em situações de stress ou com menor carga emocional, os homens têm tendência a suprimir as suas próprias emoções e a tentar resolver o problema, enquanto que as mulheres preferem falar com a equipa (Lim & Teo, 1996). Deste modo, Atwater et al. (2016) acharam que seria pertinente abordar esta questão e comprovaram que as mulheres relatam mais emoções negativas por via da supervisão abusiva do que os homens.

Montgomery et al. (2005) descobriram também que, se as organizações não forem capazes de lidar com as emoções tóxicas de uma forma construtiva, efeitos nocivos sentidos nos indivíduos, como a diminuição da autoconfiança, esperança e autoestima, que ameaçam a sua moral bem como o desempenho no trabalho, acabam por prejudicar a própria organização.

5. O papel moderador das atribuições na relação entre a supervisão abusiva e o burnout

Keashly et al. (1994) achou importante referir que os estudos feitos nesta temática foram baseados na perspetiva das vítimas, ou seja, o abuso emocional reflete as experiências subjetivas das vítimas. Como resultado, diferentes funcionários podem ter diferentes perceções dos mesmos comportamentos do mesmo líder, e o que um subordinado considera um comportamento hostil de um supervisor pode ser considerado um comportamento aceitável para outro colaborador. Como já referido anteriormente, os comportamentos hostis que caracterizam este tipo de liderança negativa são elementos comuns nas interações diárias entre os líderes e os subordinados, podendo os mesmos ser verbais ou não-verbais, não incluindo o contacto físico. No estudo de Tepper (2007), apenas as provocações e apreciações pejorativas do líder (comportamentos verbais) ou gestos rudes (comportamentos não verbais) são classificados como supervisão abusiva. Essa categorização também é semelhante ao abuso emocional (Keashly et al., 1994), que inclui apenas comportamentos hostis não físicos que indicam a intenção de prejudicar durante um período e excluem comportamentos físicos.

Deste modo, outro processo psicológico que poderá influenciar a relação entre a liderança abusiva e o burnout experienciado pelos empregados, refere-se à perceção associada com a intenção do líder de prejudicar ou não o seu subordinado, ou seja, à forma como essa liderança é percebida pelos mesmos. De acordo com a Teoria da Atribuição, as reações aos comportamentos e às situações do dia a dia , dependem em grande medida dos motivos que os indivíduos atribuem e associam a essas situações ou comportamentos (Almeida & Guisande, 2010). Tepper (2007) indicou que seria importante aprofundar esta questão, na medida de analisar o modo como os indivíduos respondiam de forma diferente aos abusos da supervisão, mediante aos motivos atribuídos para esses comportamentos. As suas pesquisas indicaram que este tipo de liderança apresenta dois tipos de motivos que podem estar associados aos comportamentos abusivos: o desenvolvimento do desempenho e a intenção de prejudicar/lesionar (Tepper, 2007).

Assim, líderes considerados como narcisistas têm como intenção utilizar a supervisão abusiva para atingir os seus seguidores; no entanto líderes que, por exemplo, não conseguem percecionar as consequências dos seus atos destrutivos, utilizam a mesma para melhorar o desempenho dos colaboradores (Tepper, 2007).

Deste modo, alguns autores têm estudado esta temática e têm constatado que a atribuição é realmente relevante para a relação entre supervisão abusiva e as reações dos seguidores (Martinko et al., 2013). Segundo estes, o que poderá explicar esta moderação é o facto de os indivíduos construírem explicações causais para os comportamentos dos restantes para ajustar os seus próprios comportamentos ao contexto social (Heider, 1958; Martinko et al., 2007).

Tepper (2007) foi um grande pioneiro e investigador deste tema. Para além de nos apresentar a diferenciação dos dois tipos de intenção da perspetiva do líder na supervisão abusiva (intenção de melhorar o desemprenho e intenção de prejudicar), o autor também demonstra diferenças entre os objetivos do líder e a atribuição dada pelo seguidor. Por este mesmo motivo, explicou a importância de medir estas atribuições de forma a perceber e explicar as diferenças nas reações dos seguidores aos comportamentos abusivos.

Também estudaram a o impacto moderador das atribuições na relação entre a supervisão abusiva e o bem-estar, os autores Bowling e Michel (2011). Para além desta relação, também aprofundaram o seu estudo em mais dois resultados, a retaliação dirigida ao supervisor e a retaliação orientada para a organização. Concluíram que os subordinados que atribuíam fatores organizacionais aos comportamentos abusivos tinham maior probabilidade de se

desviar da organização. Em relação ao bem-estar, descobriram que os subordinados que se auto atribuíram como causa dos comportamentos abusivos dos supervisores reagiram mais positivamente a esses mesmos comportamentos.

Para além dos anteriores, Liu et al. (2012) testaram o impacto das atribuições na supervisão abusiva, relacionando a mesma com a criatividade. Os mesmos descobriram que alguns impactos negativos desta liderança são minimizados com a atribuição de desempenho, melhorando assim a relação desta com a criatividade dos seguidores. Por outro lado, a intenção de prejudicar moderou esta relação, no sentido em que a supervisão abusiva estava mais negativamente relacionada com a criatividade, quando este tipo de motivos atribuídos era alto. Desta forma, estes autores também concluíram que para prever e até minimizar as consequências da supervisão abusiva, avaliar as atribuições que os colaboradores dão é relevante.

A teoria das atribuições, segundo Burton et al (2014) tem como objetivo demonstrar de que forma os indivíduos atribuem as causas para cada ação. Então, seguindo esta teoria, as causas dos comportamentos de supervisão abusiva podem ser internas ou externas ao líder. No primeiro caso, o colaborador crê que são as caraterísticas e competências pessoais do líder que causam este tipo de liderança; no segundo o subordinado atribui a culpa à situação ou assume que a mesma acontece devido à relação criada entre ambos (Burton et al. 2014).

Mais recentemente, Sychn et al. (2018) aprofundaram a relação da supervisão abusiva e as suas reações com o efeito moderador da intenção. Estes concluíram que se a supervisão abusiva fosse muito forte, a atribuição da intenção apresentava apenas níveis reduzidos de moderação, sendo quase anulada pela supervisão abusiva, ou seja, quase não influenciava a relação. No entanto, também perceberam que esta moderação era sim importante para explicar o motivo de alguns colaboradores reagirem diferentemente de outros face à supervisão abusiva.

Por esta mesma razão, achamos pertinente acrescentar a influência das atribuições de intenção dos líderes, para compreender melhor a relação entre a supervisão abusiva e a reação de burnout dos colaboradores, admitindo que se um motivo positivo, como a melhoria do desempenho do colaborador, for atribuído à supervisão abusiva, esta terá um menor impacto negativo no burnout. Assim,

***Hipótese 3a**: A atribuição de desempenho modera negativamente a relação entre a supervisão abusiva e o burnout, de modo tal que, a maiores níveis de atribuição de desempenho correspondem menores níveis de burnout.*

***Hipótese 3b:** A atribuição de injúria modera positivamente a relação entre a supervisão abusiva e o burnout, de modo tal que, maiores níveis de atribuição de injúria correspondem a maiores níveis de burnout.*

Moledo teórico e hipóteses de investigação

Com a revisão efetuada, foi possível perceber a pertinência em analisar as relações entre as seguintes variáveis abaixo apresentadas:

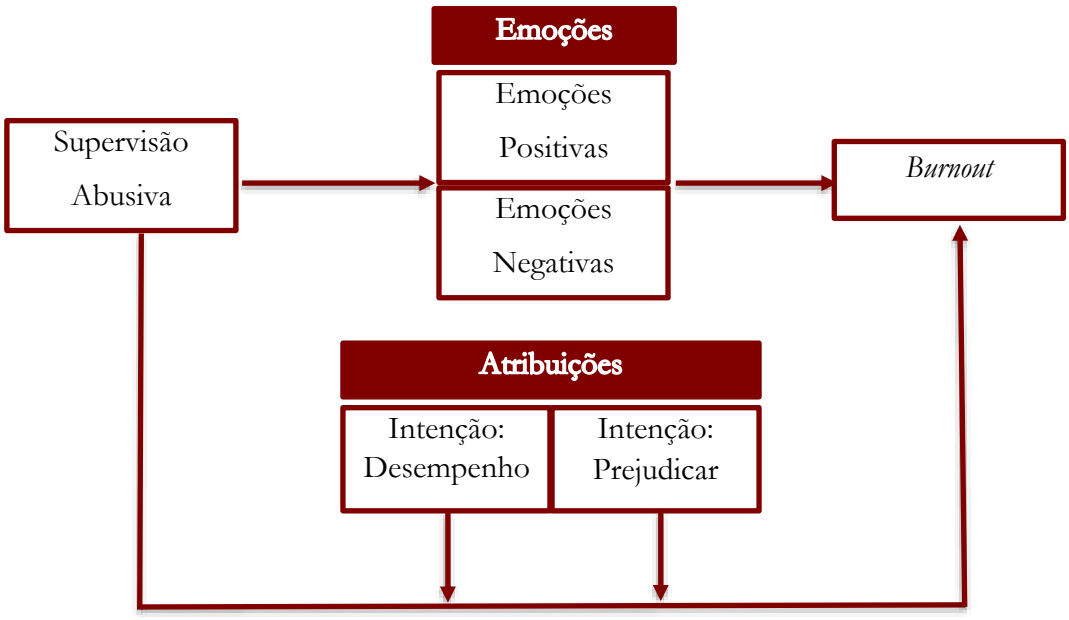


Figura 1: Modelo teórico

Fonte: Elaboração Própria

Tipo de Variável	Variável	
Preditora (Independente)	Supervisão Abusiva	
Moderadora	Atribuições	Desempenho
		Injúria
Mediadora	Emoções	Positivas
		Negativas
Resultado (Dependente)	*Burnout*	Exaustão Emocional
		Cinismo
		Eficácia do Trabalho

Tabela 1: Variáveis do Modelo

Fonte: Elaboração Própria

Metodologia

Este estudo de investigação é sustentado numa metodologia quantitativa. Para corresponder à mesma foram realizados inquéritos. De forma, a evitar o viés do método comum e para aproximar às relações de causalidade, que são pressupostas nesta investigação, a recolha de dados foi feita em três momentos de tempo diferentes, dividindo a mesma pelas três variáveis, conforme se explica à frente.

1. Procedimento / Construção do inquérito

O inquérito foi distribuído e divulgado pela rede de contactos (nomeadamente colegas profissionais, colegas de mestrado, conexões em redes sociais como o LinkedIn e Facebook), de forma online, no período de início de março a fim de maio de 2020.

A única restrição para poder responder ao mesmo correspondiam à existência de uma experiência profissional do inquirido, na qual tenha trabalhado, pelo menos, seis meses com a mesma chefia. Assim sendo, não existia mais nenhum critério.

Como explicado acima o inquérito foi dividido em três partes e disponibilizado com uma diferença temporal de quinze dias entre cada parte. Para garantir a correspondência entre os três momentos do inquérito foi solicitado, em cada fase, que o inquirido inserisse um código que era constituído pelas iniciais do seu nome, bem como o seu ano de nascimento. Também, com o único objetivo de enviar a fase seguinte do inquérito, foi solicitado o e-mail do mesmo.

Como variáveis de controlo, foram recolhidos alguns dados sociodemográficos dos inquiridos, tais como o género, a idade, nacionalidade, o grau de escolaridade e o setor de atividade onde labora. Em relação à empresa na qual trabalha foi também questionado a dimensão da mesma, se o trabalhador ocupa um lugar de chefia e, em relação à sua chefia mais direta, qual o cargo que a mesma assume.

A primeira fase do inquérito estava relacionada com a variável independente do estudo. Para avaliar a frequência com que os supervisores se demonstravam abusivos foi utilizada a escala de 15 itens de Tepper (2000), já adaptada para a língua portuguesa pelos autores Velez e Neves (2017). A mesma apresentava um alfa de cronbach de 0.91. As quinze afirmações da escala foram respondidas numa escala Likert de 5 pontos, em que 1 significa "Ele/ela nunca se comporta dessa forma comigo" e 5 "Ele/ela com muita frequência se comporta dessa forma comigo".

Na segunda fase do questionário, abordamos as variáveis moderadora e mediadora do modelo teórico. Para a primeira, a das atribuições, utilizamos os 10 itens desenvolvidos por Liu et al. (2012), nos quais cinco compreendem motivos de promoção de desempenho (com um alfa de 0.77) e os restantes cinco motivos de promoção injúria, com a intenção de prejudicar (alfa de 0.76). Os itens foram traduzidos por dois indivíduos, de inglês para português e de português para inglês, usando o método *back translation*. Nesta fase foi questionado, numa escala de Likert de 5 pontos (1=Discordo totalmente e 5=Concordo Totalmente), em que medida o inquirido concordava se as afirmações apresentadas podiam ser a razão ou a causa dos comportamentos, eventualmente abusivos, dos seus supervisores em relação a eles próprios.

Para a variável das emoções, utilizamos a escala PANAS de Watson et al. (1988), adaptada ao português por Galinha e Ribeiro (2005). Esta escala compreende um conjunto de vinte palavras que correspondem a sentimentos e emoções positivas e negativas. Foi questionado, numa escala Likert de 5 pontos (sendo 1 – "Nada ou muito ligeiramente, e 5 – "Extremamente"), em que medida sentiram cada uma das emoções apresentadas, durante as últimas semanas, no local de trabalho. A escala apresenta os seguintes alfas: nas emoções positivas, escala original α=0,88 e na versão portuguesa α= 0,86; nas emoções negativas, escala original α=0,87 e na versão portuguesa α=0,89.

Na última fase do inquérito foi abordada a variável dependente do nosso modelo, o burnout. Para testarmos a mesma, utilizamos a escala Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) de Maslach, na versão adaptada ao português por Tamayo (Schuster et al., 2015). Esta escala é composta por 16 itens e dentro das diferentes versões MBI é a mais genérica e que melhor se adequada aos diferentes setores profissionais. No seu total apresenta um alfa de Cronbach de 0,88 e é formada por três dimensões: exaustão emocional, composta por 6 variáveis (com um α=0,84), o cinismo, com 4 afirmações (com um α=0,84) e a eficácia no trabalho com mais seis (com um α=0,82). As 16 afirmações eram respondidas através de uma escala likert de 7 pontos, desde o zero (que corresponde a nunca) ao seis (que corresponde a todos os dias).

O inquérito integral é apresentado no anexo I.

2. Análise dos resultados

Neste capítulo iremos apresentar as caraterísticas da nossa amostra, seguida da análise dos dados obtidos e por fim, será apurada a validade das hipóteses de investigação. Para isto, foi necessário a utilização do programa estatístico *SPSS* e *AMOS*.

2.2 Caraterização da amostra

Para este estudo, foram recolhidas, no total, 280 respostas corretamente respondidas, válidas e que englobam os três momentos do inquérito. Sendo que o inquérito online tinha a obrigatoriedade de resposta em todos os itens, não existem valores omissos, pelo que utilizamos todas as respostas para a análise. Também é importante sublinhar que segundo Marôco (2014), a amostra deve conter pelo menos cinco observações por cada questão realizada. Uma vez que o questionário é composto pelo total de 61, o número de observações ideal seria de 305 respostas.

Em relação ao género dos inquiridos neste estudo, a amostra é constituída por 63 respostas de inquiridos masculinos (22,5%) e 217 respostas de inquiridos do género feminino (77,5%), conforme gráfico 1.

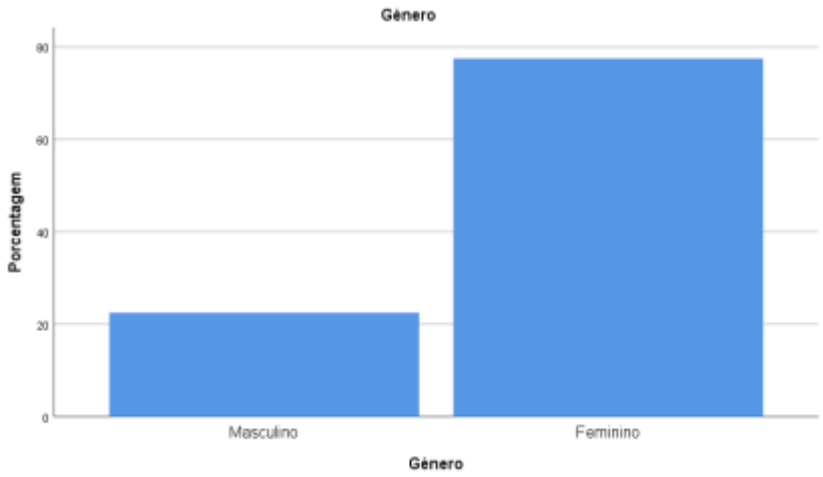


Gráfico 1: Número e % de Respostas por Género

Fonte: Elaboração própria

Quanto à faixa etária, podemos observar no segundo gráfico, que a maior parte dos inquiridos compreende as suas idades entre os 25 e 34 anos (32,1%), sendo que obtivemos 62 respostas de inquiridos com idades inferiores a 24 anos (22,1) e 64 respostas tanto para

os inquiridos com idades entre os 35 e 44 anos como para inquiridos com idades superiores a 45 anos (22,9%), conforme gráfico 2.

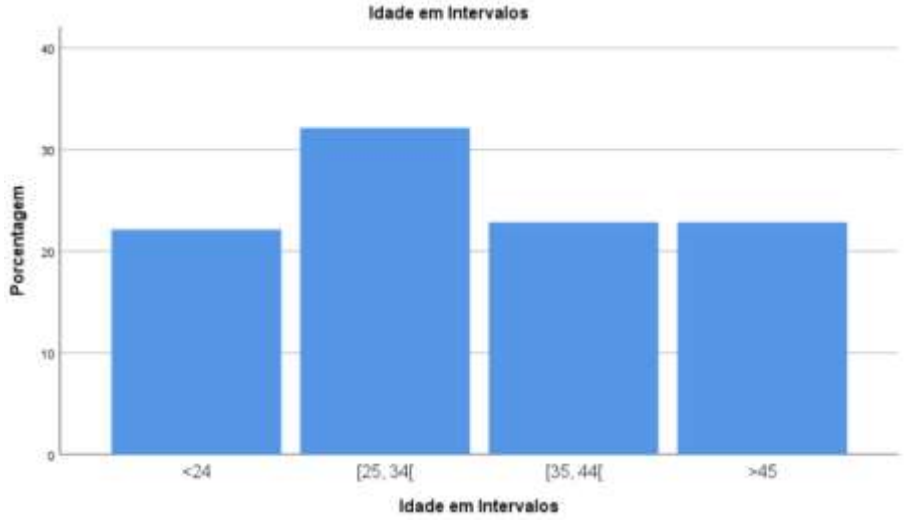


Gráfico 2: Número e % de Respostas por Faixa Etária do Inquirido da amostra

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à nacionalidade, a maior parte da amostra é constituída por pessoas portuguesas (263 respostas – 93,9%). Obtivemos também 14 respostas de inquiridos com nacionalidade brasileira (5%). A restante amostra foi constituída por mais três nacionalidades (francesa, romena e italiana), para as quais tivemos 1 resposta para cada (1,2%).

Para o grau de escolaridade, a maior parte das respostas concentrou-se na licenciatura (122 respostas – 43,6%), seguido de mestrado (92 respostas – 32,9%) e de ensino superior (52 respostas – 18,6%), conforme gráfico 3.

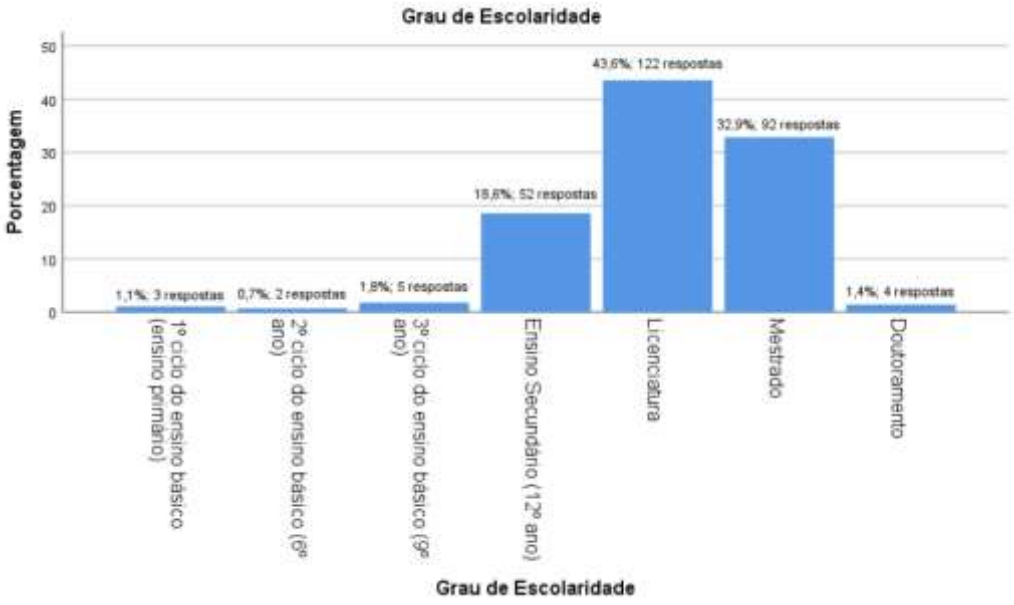


Gráfico 3: Número e % de Respostas por Nível de Escolaridade

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao setor de atividade, o mais destacado foi o de serviços, com 174 respostas (62,1%). O que recebeu menos respostas foi o grupo de agropecuária, com 1 resposta (0,4%), conforme tabela 2.

Setor de Atividade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Agropecuária	1	,4	,4	,4
	Indústria	29	10,4	10,4	10,7
	Comércio e Reparação	29	10,4	10,4	21,1
	Serviços	174	62,1	62,1	83,2
	Construção	5	1,8	1,8	85,0
	Saúde	14	5,0	5,0	90,0
	Educação	28	10,0	10,0	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

Tabela 2: Setor de Atividade

Fonte: Elaboração Própria

Para as questões mais direcionadas para as empresas, verificamos que a maior parte dos indivíduos labora em empresas de média/grande dimensão (124 respostas – 44,3%), como podemos verificar no gráfico 4.

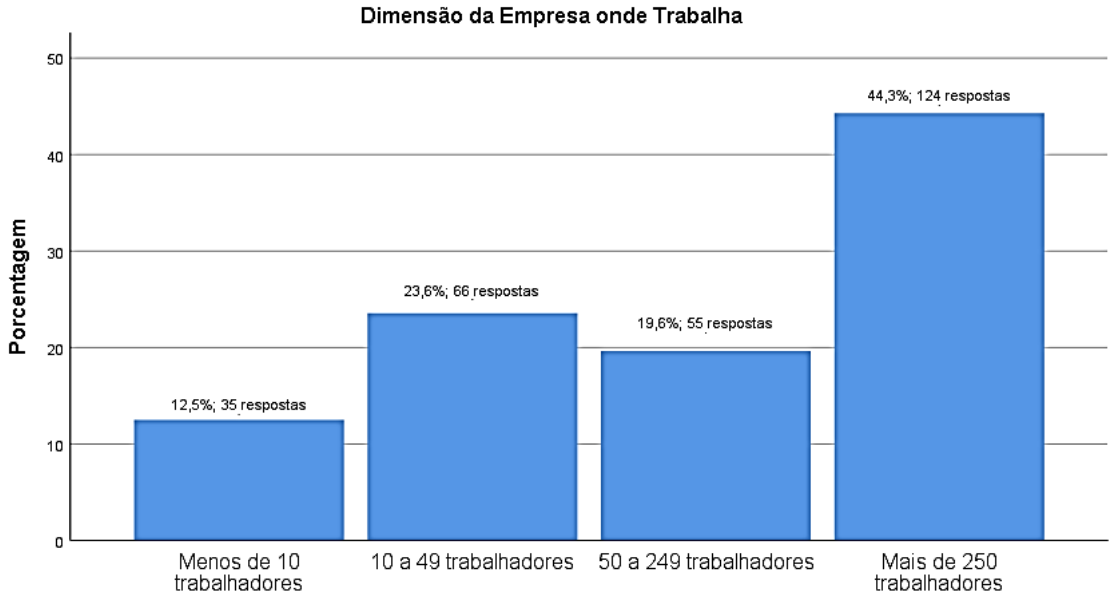


Gráfico 4: Número e % de respostas por intervalo da dimensão da empresa

Fonte: Elaboração própria

A maior parte dos inquiridos não desempenhava nenhuma função de chefia na sua organização. Apenas 70 inquiridos ocupavam essa função, conforme gráfico 5.

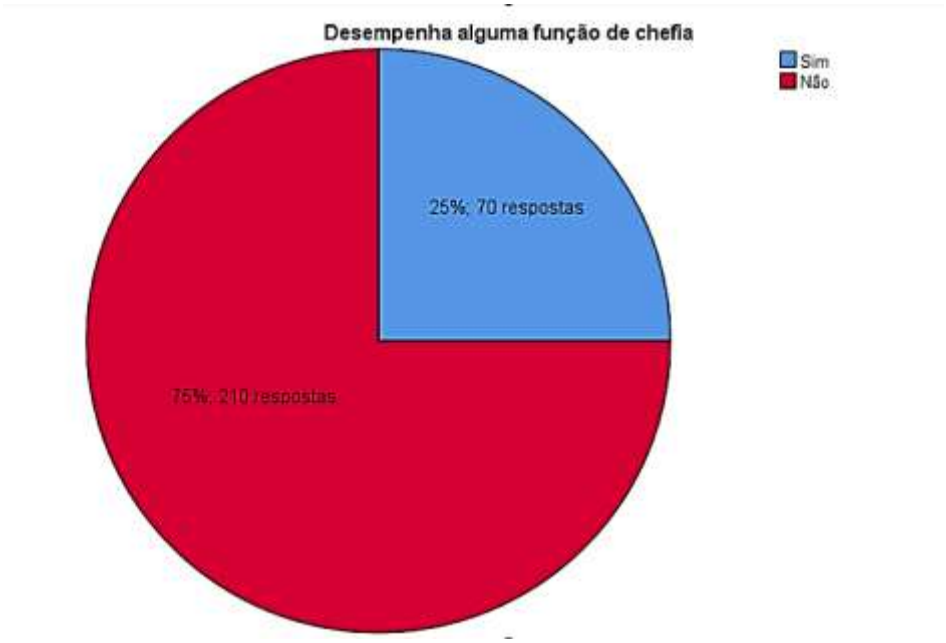


Gráfico 5: Número e % de respostas de inquiridos que desempenham ou não função de chefia

Fonte: Elaboração própria

1.2. Análise Fatorial Exploratória

Para a análise dos dados, inicialmente, verificamos as análises fatoriais exploratórias para cada variável, assim como a análise da sua confiabilidade. O principal objetivo nesta fase era verificar se todos os itens/fatores têm valores adequados para serem utilizados nas fases posteriores da análise. Assim, as análises de correlação e regressão terem por base estes pressupostos.

Para a exploração fatorial, selecionamos a análise com rotação varimax, com recurso ao testo KMO. Os valores apresentados deste teste foram superiores a 0,7 para todas as variáveis, apresentando assim análises fatoriais boas (Pestana & Gageiro, 2008). Observando a matriz de componentes rotativas, a maior parte dos itens apresentou bons resultados, estando na sua maioria, os itens de uma variável concentrados apenas num fator, sendo assim uni fatorial. As exceções apresentam-se na variável da supervisão abusiva e na variável da

atribuição de desempenho. Na primeira, o item número 7, dos totais 15, é o único que se apresenta num fator totalmente distinto dos restantes e que não satura o fator 1.

Deste modo, e tendo em conta que este segundo fator na seupervisão abusiva apenas explica 7% da variância e observando a melhoria do alpha de cronbach da variável sem o mesmo (de 0,944 para 0,955), eliminamos o item SA7 da variável supervisão Abusiva.

Em relação à variável de atribuição de desempenho, a matriz de componente rotativa demonstra-nos que os itens se dividem em dois fatores, não sendo assim uni fatorial. No entanto, os valores apresentados foram altos, e assim, decidimos manter os itens e verificar o modelo na análise fatorial confirmatória.

De seguida, analisamos a confiabilidade do construto através do alpha de Cronbach. Segundo Pestana e Gageiro, 2003), os valores do alpha de Cronbach apresentam boas consistências internas.

		n Items	Mean	Sd	Cronbach alpha
Fator 1	Supervisão abusiva	14	1,33	0,639	0,955
Fator 2	Atribuição de Desempenho	5	2,57	0,992	0,781
Fator 3	Atribuição de Injúria	5	2,25	1,277	0,967
Fator 4	Emoções Positivas	10	3	0,867	0,923
Fator 5	Emoções Negativas	10	1,8	0,789	0,918
Fator 6	Exaustão Emocional	6	2,68	1,323	0,891
Fator 7	Cinismo	4	1,8	1,437	0,844
Fator 8	Eficácia no Trabalho	6	4,19	1,100	0,918

Tabela 3: Alphas de cronbach

Fonte: Elaboração Própria - SPSS

Tendo em conta o Teorema do Limite Central podemos assumir que a distribuição média amostral tende para a distribuição normal assim que a dimensão da amostra aumenta (Marôco, 2014). Deste modo, poderíamos assumir que estamos perante uma distribuição normal. No entanto, realizamos alguns testes de normalidade, como o *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* (sendo que consideramos este último, uma vez que a nossa amostra é superior a 100). Os testes de normalidade têm por base duas hipóteses: a hipótese nula considera que a variável aleatória adere à distribuição normal e, a hipótese alternativa afirma que esta variável não adere à normalidade (Torman et al., 2012). Para analisar esta questão analisamos o valor p (H0: p>0,05). Considerando um nível de significância de 5%, percebemos que o nosso modelo rejeita a hipótese de normalidade:

Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Supervisão Abusiva	,306	280	,000	,550	280	,000
Burnout	,077	280	,000	,972	280	,000
Atribuição de Desempenho	,088	280	,000	,948	280	,000
Atribuição de Injúria	,186	280	,000	,859	280	,000
Emoções Positivas	,079	280	,000	,982	280	,002
Emoções Negativas	,184	280	,000	,852	280	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Tabela 4: Teste de Normalidade

Fonte: Elaboração Própria - SPSS

Para verificar mais uma vez esta questão, verificamos os valores de assimetria e curtose do modelo, sendo que os mesmos não respeitam os valores de referência (para amostras grandes, segundo Marôco (2010) valores aceitáveis são: assimetria < 2-3, e curtose < 7-10) para a variável supervisão abusiva, como verificamos na tabela 5:

Estatísticas

		Supervisão Abusiva	Atribuição de Desempenho	Atribuição de Injúria	Emoções Positivas	Emoções Negativas	Burnout Exaustão Emocional	Burnout Cinismo	Burnout Eficácia no Trabalho
N	Válido	280	280	280	280	280	280	280	280
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0	0
Assimetria		3,176	-,131	,613	-,193	1,358	,416	,872	-,481
Erro de assimetria padrão		,146	,146	,146	,146	,146	,146	,146	,146
Curtose		11,445	-1,052	-,920	-,707	1,355	-,097	,287	,763
Erro de Curtose padrão		,290	,290	,290	,290	,290	,290	,290	,290

Tabela 5: Valores assimetria e curtose

Fonte: Elaboração Própria - SPSS

Para contornar esta assimetria analisamos os *outliers* presentes na amostra, sendo que existiam cerca de 11 respostas para esta variável que geravam esta assimetria no modelo. No entanto, com a nova análise fatorial exploratória, verificamos que o modelo tinha um pior comportamento, uma vez que os itens se subdividiam em quatro componentes. Deste modo, optamos por assumir este risco e manter os *outliers* e considerar a nossa amostra sem uma distribuição anormal. Assim, optamos por usar um teste não paramétrico (Pestana & Gageiro, 2003), através duma análise correlacional de Spearman:

Variáveis	Média	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Género (a)	1,78	0,418												
2. Idade	35,09	11,266	0,020											
3. Dimensão da Empresa onde Trabalha (b)	2,95	1,087	-0,024	-0,089										
4. Desempenha alguma função de chefia (c)	1,75	0,434	,123*	-,269**	-0,022									
5. Supervisão Abusiva	1,33	0,639	0,012	-0,031	-0,059	-0,009								
6. Atribuição de Desempenho	2,57	0,992	-0,105	-,180**	0,079	0,016	,255**							
7. Atribuição de Injúria	2,25	1,277	0,050	-,174**	,169**	0,027	,244**	,428**						
8. Emoções Positivas	3	0,867	-0,103	-0,023	0,037	-,139*	-,293**	-0,090	-,122*					
9. Emoções Negativas	1,8	0,789	0,045	-0,094	0,006	-0,032	,300**	,175**	,291**	-,174**				
10. Exaustão Emocional	2,68	1,323	-0,028	-0,010	0,053	0,028	,268**	,203**	,159**	-,327**	,346**			
11. Cinismo	1,8	1,437	-0,079	-,165**	0,098	0,075	,320**	,277**	,258**	-,356**	,311**	,582**		
12. Eficácia no Trabalho	4,19	1,100	-0,045	,197**	-0,024	-,167**	-,150*	-0,070	-,186**	,401**	-,163**	-,163**	-,357**	

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

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

a Género: 1 = masculino, 2 = feminino; b Dimensão da Empresa onde Trabalha: 1= Menos de 10 trabalhadores, 2= 10 a 49 trabalhadores, 3= 50 a 249 trabalhadores, 4= mais de 250 trabalhadores ; c Desempenha alguma função de chefia: 1 = Sim, 2= Não)

Tabela 6: Correlações Spearman

Fonte: Elaboração Própria - SPSS

Através da análise de correlações na Tabela 6 conseguimos verificar que existem correlações significativas entre a maior parte das variáveis do nosso modelo, como por exemplo, entre supervisão abusiva e as dimensões do burnout (sendo a menos evidente a de eficácia no trabalho) o que poderia comprovar a nossa primeira hipótese. Também é apresentada uma correlação entre a atribuição de desempenho e as dimensões do burnout superior e uma associação positiva entre as correlações apresentadas na atribuição de injúria. Existe também uma correlação positiva entre as atribuições e a supervisão abusiva. Em relação às emoções verificamos que as emoções positivas estão correlacionadas significativamente com as dimensões do burnout, no sentido oposto das anteriores, o que nos pode indicar que a mesma pode suavizar o efeito da supervisão abusiva no burnout. Já as emoções negativas agravam ainda mais a relação estudada, com correlações significativamente apresentadas. Estas poderiam também comprovar as nossas hipóteses 2a e 2b. Para a idade, verificamos que com o aumento da idade aumenta a possibilidade de desempenhar uma chefia e que aumenta a eficácia no trabalho. O facto de uma pessoa desempenhar a função de chefia, também poderá estar relacionado com o aumento de emoções positivas. Estas correlações serão confrontadas mais à frente, após a análise fatorial confirmatória.

1.3. Análise fatorial confirmatória – Modelo de Equações Estruturais

Nesta fase da análise, recorremos à análise fatorial confirmatória aos nossos construtos, uma vez que esta tem como objetivo confirmar a informação obtida na fase anterior (Marôco, 2010). Esta, associada à análise de equações estruturais, permite-nos avaliar a qualidade do

ajustamento do modelo apresentado com bases teóricas à estrutura correlacional observada entre os nossos itens (Marôco, 2010). Este modelo possibilita validar uma teoria de ordem causal para um conjunto de variáveis, permitindo analisar de que modo as variáveis independentes esclarecem a dependente, com a hipótese de incluir variáveis latentes no modelo (Klem, 2000).

Para além disto, na análise fatorial confirmatória, a variabilidade do item que não é explicada pelo fator comum, pode ser elucidada por outros fatores latentes como erros ou resíduos. Uma vez que, todas as escalas já tinham sido validadas por outros autores, a AFC foi realizada para comparar os resultados obtidos com os expostos nos mesmos estudos (Pestana e Gageiro, 2003). Para esta análise recorremos ao programa AMOS.

Começamos por desenhar o modelo no programa, adicionando as covariâncias entre as nossas variáveis latentes. Neste modelo, já excluímos o item 7 da variável supervisão abusiva (SA) conforme analisado na fase anterior. Mas estimando o modelo, verificamos que a qualidade de ajustamento se apresentava abaixo dos valores aceitáveis (GFI=0,699; TLI=0,849, CFI=0,857 e RMSEA=0,064). Assim, verificamos as sugestões do programa e adicionamos covariâncias entre os erros dos mesmos fatores, com maiores índices de modificação. Mesmo com 24 covariâncias adicionadas nem todos os valores ficaram centrados nos valores ideais (GFI=0,755, TLI=0,898, CFI de 0,904 e RMSEA=0,052). Deste modo tentamos simplificar um pouco o modelo para obter melhores resultados.

Como na AFE verificamos que a atribuição de desempenho dividia os itens por dois componentes, realizamos a AFC apenas para este construto isoladamente, com o objetivo de analisar a carga fatorial dos itens. Caso algum destes apresentasse valores abaixo de 0,6 poderiam vir a ser excluídos:

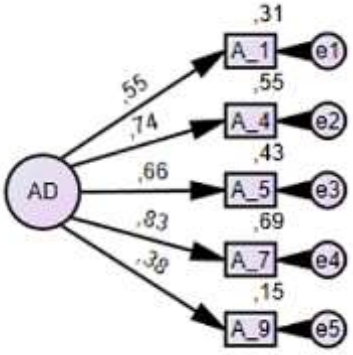


Figura 2: AFC da variável AD

Fonte: Elaboração Própria - AMOS

Segundo esta AFC, realmente os itens número 1 (A_1) e 5 (A_9) da AD apresentam valores fatoriais bastante baixos, podendo estar assim a comprometer o ajuste do modelo. No entanto, não podemos desconsiderar os mesmos sem antes analisar o significado dos mesmos, com base na teoria. Tanto o item AD1 e AD5 representam de excelente forma o significado da atribuição de desempenho, ou seja, são aqueles que mensuram, mais diretamente, a intenção do líder de melhorar o desempenho do liderado. Por outro lado, o AD2 (A_4) e AD4 (A_7) contribuem também para a atribuição de desempenho, mas de uma forma menos direta que a anterior. O item AD3 (A_5) divide-se um pouco pelas duas componentes, no entanto tem um peso mais elevado na componente que integram os itens AD1 e AD5.

Assim, testamos, como primeira alternativa, o modelo com a opção da divisão da variável da atribuição de desempenho em dois fatores separados, sendo que o primeiro remete-nos para o controlo e a pressão (ACP), com os itens AD2 e AD4, e o segundo para a atribuição de encorajamento do desempenho (AE), com os restantes três itens. Como segunda opção, testamos também o modelo no qual consideramos AD como um fator de segunda ordem. Entre estes dois, o primeiro apresentou um melhor fit, pelo que seguimos essa mesma opção.

Modelo	χ^2	df	GFI	TLI	CFI	RMSEA	CMIN/DF
Inicial	3790,841	1682	0,699	0,849	0,857	0,064	2,254
Inicial com 24 cov entre erros	2925,197	1657	0,755	0,898	0,904	0,052	1,765
Com AD como fator de 2ª ordem *	1524,949	716	0,789	0,904	0,912	0,064	2,130
Com ACP e AE (Final) *	1225,166	702	0,827	0,936	0,943	0,052	1,745

* modelos com cov entre erros

Tabela 7: Model Fit

Fonte: Elaboração Própria - AMOS

Através deste modelo utilizado para a análise fatorial confirmatória de todas as variáveis, apuramos a consistência interna do mesmo, verificando se a amostra está livre de enviesamentos e se os resultados são confiáveis, através da fiabilidade compósita (Marôco, 2010). Considera-se uma fiabilidade de construto apropriada se apresentar um valor superior a 0,70 (Hair et al., 2014). Após garantir esta, é necessário analisar a validade convergente através da variância extraída média pelo fator. O valor considerado apropriado tem por base o valor 0,5 (Marôco, 2010). Como podemos ver na Tabela 8, o modelo apresenta valores aceitáveis:

	Variância Extraída Média	Fiabilidade Compósita
SA	0,6246	0,9723
Burnout	0,5507	0,7551
ACP	0,6897	0,7006
AI	0,8467	0,9381
AE	0,5027	0,7117
EN	0,5270	0,9114
EP	0,5485	0,9049

Tabela 8: Validade convergente e fiabilidade compósita

Fonte: Elaboração Própria - AMOS

Como podemos ver na tabela 7, este foi o modelo com a melhor qualidade de ajustamento. Todos os itens do modelo apresentam pesos fatoriais elevados ($\lambda \geq 0,5$).

1.4. Teste hipóteses

Segundo Klem (2000), o modelo de equações estruturais permite-nos confirmar a relação entre os dados, confirmar o modelo teórico e depois das alterações de acordo com os índices de modificação, permite-nos testar a qualidade de ajustamento e posteriormente testar as hipóteses formuladas.

Para o teste das hipóteses, começamos por analisar as variáveis AI, ACP e AE como moderadoras do modelo, usando as variáveis observáveis. Estandardizamos todas as variáveis no SPSS e computamos as interações necessárias (AI*SA, AE*SA e ACP*SA), para representar as moderações (Marôco, 2010).

No entanto, este primeiro modelo não nos permitiu comprovar todas as hipóteses como desejado, pelo que foi necessário ajustar o mesmo e fazer vários testes de modo a atingir o resultado ideal. Dentro os quais, testamos as opções da variável Burnout como média das suas três dimensões, testamos as últimas como variáveis latentes e SA como observável e, com ambas latentes, à semelhança de alguns artigos (Treglown et al., 2016; Wang et al., 2020). Por fim, chegamos ao modelo final, que incluí SA, EP e EN como variáveis latentes, o

Burnout como variável de segunda ordem, as suas dimensões como variáveis latentes e as interações das variáveis moderadoras com a SA como observáveis:

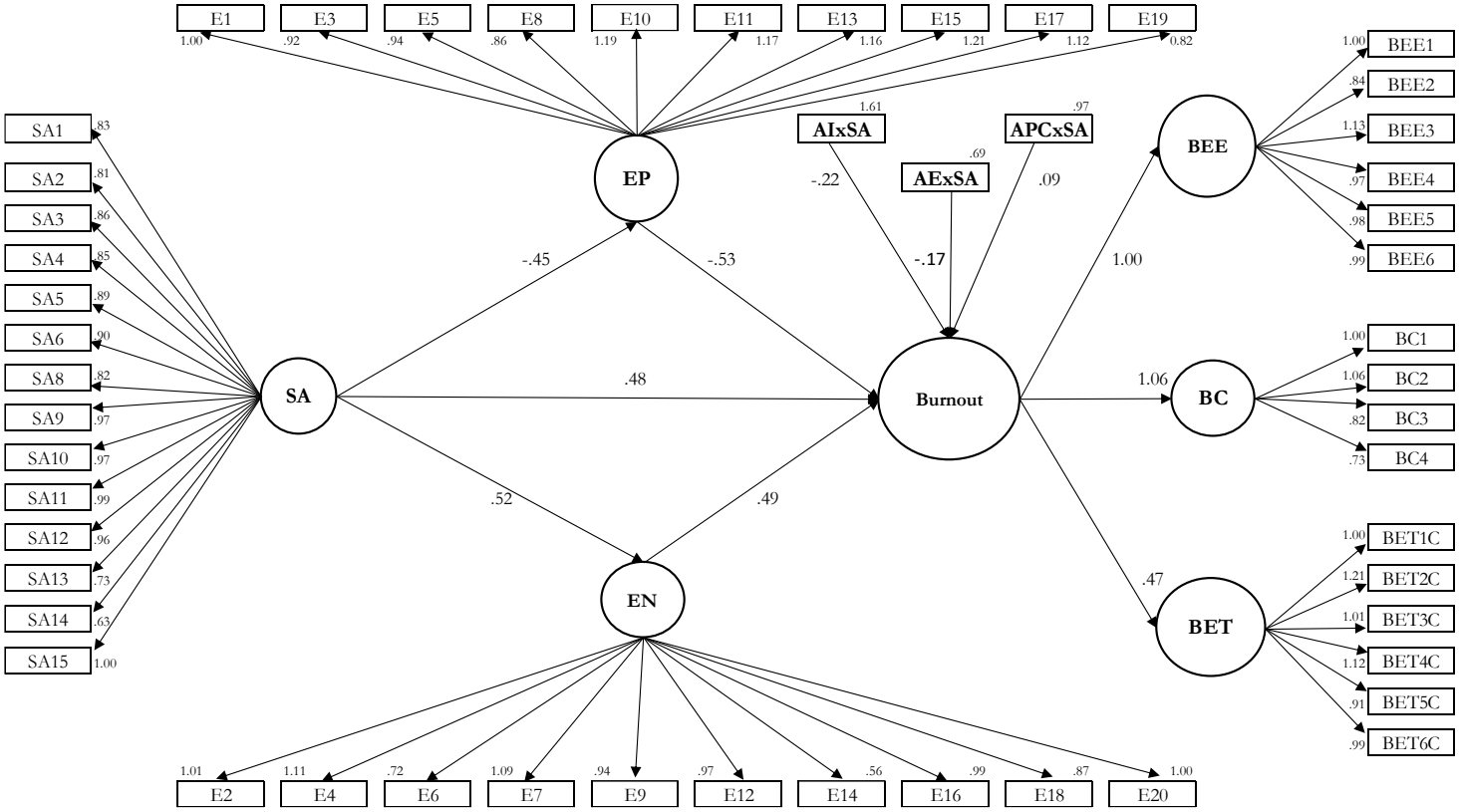


Figura 3: Modelo Equações Estruturais – Teste de Hipóteses

Fonte: Elaboração Própria - AMOS

Neste processo de testes de hipóteses, este foi o modelo que apresentou o melhor ajustamento: GFI=0,772; TLI=0,900; CFI=0,907 e RMSEA=0,054.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	PLabel
E_P	<---	S_A	-,452	,073	-6,170	***
E_N	<---	S_A	,520	,072	7,230	***
Burnout	<---	S_A	,481	,174	2,766	,006
Burnout	<---	AI_x_SA	-,224	,092	-2,431	,015
Burnout	<---	AE_x_SA	-,172	,076	-2,271	,023
Burnout	<---	APC_x_SA	,090	,060	1,500	,134
Burnout	<---	E_P	-,528	,089	-5,934	***
Burnout	<---	E_N	,493	,091	5,444	***

Tabela 9: Valores das Regressões

Fonte: Elaboração Própria - AMOS

Hipótese 1

H1: *A supervisão abusiva tem uma relação de influência positiva com o burnout.*

Como podemos verificar, o coeficiente de regressão é de 0,481 e a relação entre a supervisão abusiva e o burnout é positiva e estatisticamente significativa, uma vez que apresenta p_value < 0,05. Deste modo, a primeira hipótese é comprovada.

Hipótese 2:

H2a: *A relação entre a supervisão abusiva e o burnout é mediada positivamente pelas emoções negativas.*

H2b: *A relação entre a supervisão abusiva e o burnout é mediada negativamente pelas emoções positivas.*

No seguimento dos testes acima percebemos também que as hipóteses relacionadas com as variáveis das emoções estão comprovadas, ou seja, que a sua mediação influencia a relação principal do estudo, assente na H1. Como podemos observar no quadro composto pelos valores das regressões, as emoções positivas influenciam positivamente esta relação, contrariamente às emoções negativas. Assim, num contexto em que as emoções positivas estão presentes, quando os colaboradores experienciam estas emoções face aos seus líderes e ao seu local de trabalho, estes mesmos colaboradores experienciam níveis inferiores de burnout, face aos que experienciam emoções negativas.

Para melhor perceber estas mediações, analisamos os efeitos diretos e indiretos das mesmas. Em relação às emoções positivas, o seu efeito sobre o burnout apresenta duas componentes: um efeito direto com um β=0,3812 e um efeito indireto mediado pelas emoções positivas cujo valor é obtido pelo produto dos coeficientes das trajetórias SA -> EP e EP -> Burnout de β=0,2393. Como pode ser visto na tabela 10 existe, de facto, um efeito indireto da supervisão abusiva no burnout mediado pelas emoções positivas, uma vez que, existe uma relação positiva estatisticamente significativa:

Direct effect of X on Y							
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,3812	,0840	4,5383	,0000	,2159	,5466	,3876	,2477
Indirect effect(s) of X on Y:							
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
EP	,2393	,0499	,1520	,3478			

Tabela 10: Efeitos mediação – Emoções Positivas

Fonte: Elaboração Própria - AMOS

O efeito da variável das emoções negativas sobre o burnout apresenta também duas componentes: um efeito direto, com um β=0,3866 e um efeito indireto mediado por estas emoções negativas cujo valor é obtido pelo produto dos coeficientes das trajetórias SA -> EN e EN -> Burnout de β=0,2340. Como pode ser visto na tabela 11 existe, de facto, um efeito indireto da supervisão abusiva no burnout mediado pelas emoções negativas, uma vez que, existe uma relação positiva estatisticamente significativa:

Direct effect of X on Y							
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,3866	,0873	4,4285	,0000	,2147	,5584	,3930	,2512
Indirect effect(s) of X on Y:							
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
EN ,2340	,0561	,1331	,3524				

Tabela 11: Efeitos mediação – Emoções Negativas

Fonte: Elaboração Própria - AMOS

Hipótese 3:

Uma vez que subdividimos a variável da atribuição de desempenho em duas novas, a atribuição de controlo e pressão (ACP) e a atribuição de encorajamento ao desempenho (AE), foi necessário reformular estas hipóteses:

H3a: *A atribuição de encorajamento ao desempenho modera negativamente a relação entre a supervisão abusiva e o burnout, de modo tal que, a maiores níveis de atribuição de encorajamento correspondem menores níveis de burnout.*

H3b: *A atribuição de controlo e pressão modera positivamente a relação entre a supervisão abusiva e o burnout, de modo tal que, maiores níveis de atribuição de controlo e pressão correspondem a maiores níveis de burnout.*

H3c: *A atribuição de injúria modera positivamente a relação entre a supervisão abusiva e o burnout, de modo tal que, maiores níveis de atribuição de injúria correspondem a maiores níveis de burnout.*

Foi também necessário, atualizar a matriz de correlações com estes novos itens, para melhor interpretar e analisar os resultados.

Variáveis	Média	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Género (a)	1,78	0,418												
2. Idade	35,09	11,266	0,020											
3. Dimensão da Empresa onde Trabalha (b)	2,95	1,087	-0,024	-0,089										
4. Desempenha alguma função de chefia (c)	1,75	0,434	,123*	-,269**	-0,022									
5. Supervisão Abusiva	1,33	0,639	0,012	-0,031	-0,059	-0,009								
6. Atribuição de Desempenho	2,57	0,992	-0,105	-,180**	0,079	0,016	,255**							
7. Atribuição de Injúria	2,25	1,277	0,050	-,174**	,169**	0,027	,244**	,428**						
8. Emoções Positivas	3	0,867	-0,103	-0,023	0,037	-,139*	-,293**	-0,090	-,122*					
9. Emoções Negativas	1,8	0,789	0,045	-0,094	0,006	-0,032	,300**	,175**	,291**	-,174**				
10. Exaustão Emocional	2,68	1,323	-0,028	-0,010	0,053	0,028	,268**	,203**	,159**	-,327**	,346**			
11. Cinismo	1,8	1,437	-0,079	-,165**	0,098	0,075	,320**	,277**	,258**	-,356**	,311**	,582**		
12. Eficácia no Trabalho	4,19	1,100	-0,045	,197**	-0,024	-,167**	-,150*	-0,070	-,186**	,401**	-,163**	-,163**	-,357**	

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

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

a Género: 1 = masculino, 2 = feminino; b Dimensão da Empresa onde Trabalha: 1= Menos de 10 trabalhadores, 2= 10 a 49 trabalhadores, 3= 50 a 249 trabalhadores, 4= mais de 250 trabalhadores ; c Desempenha alguma função de chefia: 1= Sim, 2= Não)

Tabela 12: Correlações Spearman

Fonte: Elaboração Própria - SPSS

Com os resultados obtidos no SPSS AMOS verificamos que as relações da AExSA e AIxSA com o burnout se apresentam estatisticamente significativas. Por outro lado, a interação APCxSA não se apresentou estatisticamente significativa (p_value > 0,05), pelo que não conseguimos comprovar a hipótese H3b. No entanto, o valor que mais no surpreendeu, foi o coeficiente da interação da atribuição de injúria e da supervisão abusiva no burnout. Contrariamente ao esperado, este valor apresentou-se negativo, refutando assim a nossa hipótese 3c.

A interação AE*SA comportou-se de acordo com a forma esperada. Para ilustrarmos o efeito desta moderação, utilizamos o gráfico de interações:

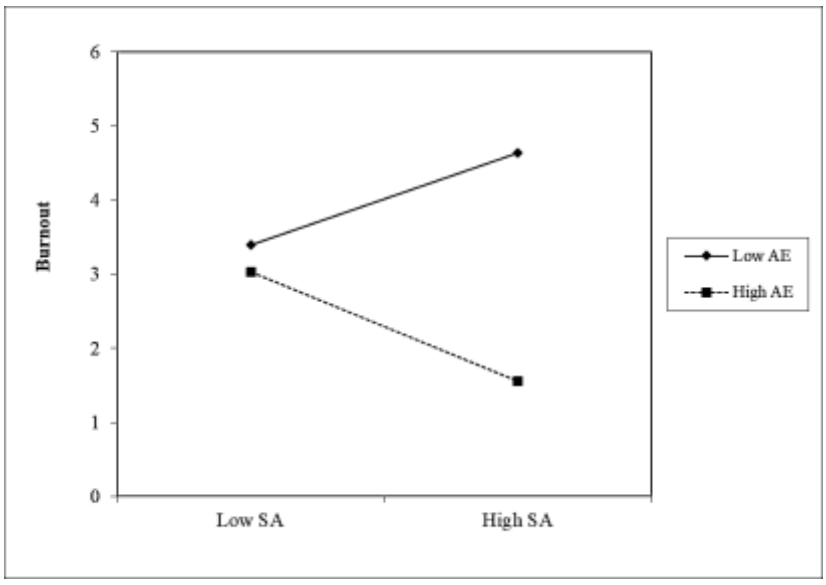


Gráfico 7: Gráfico de interações – Moderação AE

Fonte: Elaboração Própria - AMOS

Ao analisarmos o primeiro gráfico, conseguimos perceber o efeito negativo que a atribuição de encorajamento combinada com a supervisão abusiva tem no aumento dos níveis de burnout. Quando estamos perante um cenário de alta supervisão abusiva, o efeito no burnout é superior quando existem valores baixos desta atribuição. Quando esta é alta, verificamos que o efeito da supervisão abusiva no burnout é muito suavizado/minimizado. O gráfico consegue mesmo espelhar o efeito oposto no burnout, com o aumento da supervisão abusiva, influenciado pela atribuição de encorajamento. Quando a supervisão abusiva é baixa, o nível de burnout é muito próximo, para baixos e alto valores de atribuição de encorajamento. Esta distância vai aumentando assim que a supervisão abusiva aumenta.

Deste modo, e de acordo com todos os resultados, apresentamos a seguinte tabela de hipóteses:

Tabela 13: Hipóteses

Hipóteses			Resultado
H1		A supervisão abusiva tem uma relação de influência positiva com as dimensões de exaustão emocional e cinismo do burnout.	Comprovada
H2	a	A relação entre a supervisão abusiva e o burnout é mediada positivamente pelas emoções negativas.	Comprovada
	b	A relação entre a supervisão abusiva e o burnout é mediada negativamente pelas emoções positivas.	Comprovada
H3	a	A atribuição de encorajamento ao desempenho modera negativamente a relação entre a supervisão abusiva e o burnout, de modo tal que, a maiores níveis de atribuição de encorajamento correspondem menores níveis de burnout.	Comprovada
	b	A atribuição de controlo e pressão modera positivamente a relação entre a supervisão abusiva e o burnout, de modo tal que, maiores níveis de atribuição de controlo e pressão correspondem a maiores níveis de burnout.	Não comprovada
	c	A atribuição de injúria modera positivamente a relação entre a supervisão abusiva e o burnout, de modo tal que, maiores níveis de atribuição de injúria correspondem a maiores níveis de burnout.	Não comprovada

Fonte: Elaboração Própria

Discussão dos resultados e conclusões do estudo

A influência da supervisão abusiva tem sido estudada nos últimos anos, sendo o tipo de liderança negativa mais aprofundada (Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013), no entanto, certas relações ainda não tinham sido analisadas. Assim, neste estudo, procurou-se investigar a relação entre a mesma e o burnout, introduzindo os mecanismos psicológicos das emoções e das atribuições causais. Com base na literatura, e nas sugestões de alguns autores, desenvolveu-se um modelo que tinha como principal objetivo estudar o efeito da atribuição dada ao comportamento dos líderes pelos colaboradores, assim como o papel das emoções positivas e negativas dos colaboradores sobre a relação entre a supervisão abusiva e o burnout. Para alcançar os mesmos, realizou-se um inquérito e utilizou-se o modelo de equações estruturais como metodologia de análise. Uma vez analisados os resultados obtidos, pode concluir-se acerca da validade e fiabilidade de cada escala, o ajustamento do modelo estrutural e a validação de algumas hipóteses formuladas.

Os resultados obtidos na validação das hipóteses, evidenciam a relação direta entre a supervisão abusiva e o burnout, comprovando a primeira hipótese. Este resultado vai de acordo a várias investigações enumeradas ao longo deste documento, como Tepper (2007), Frone e Blais (2019), Li et al. (2016), Wu et al. (2019), Xu, Loi e Lam (2015) e Yagil (2006).

Para além desta, também nos foi possível comprovar as hipóteses relacionadas com as emoções negativas e positivas. Apesar de, segundo Zellars et al (2006), afirmar que as emoções dos colaboradores, tanto negativas, quanto positivas, apresentam diferentes efeitos nas dimensões do Burnout, ainda não existiam evidências de ter sido empiricamente testado o papel mediador das emoções entre a supervisão abusiva e o burnout. Assim, conseguimos contribuir com esta conclusão para a literatura. Concluímos assim que, a supervisão abusiva pode gerar emoções negativas nos colaboradores, como o medo, a culpa ou a irritação, gerando um efeito no burnout. Indo de encontro ao estudo de Dasborough (2006), concluímos também que parte do efeito da supervisão abusiva sobre o burnout é decorrente da inibição de emoções positivas gerada pela supervisão abusiva.

Por outro lado, avaliando os resultados obtidos referentes às hipóteses de moderação, verificamos diferentes conclusões para o estudo. Para a atribuição de encorajamento como moderadora da relação entre a supervisão abusiva e o burnout, apuramos que realmente existe um efeito suavizador, comprovando assim a primeira alínea da H3. Este resultado vai de encontro aos resultados obtidos também nos estudos Liu et al. (2012). No entanto, esta investigação não comprovou que a variável de Atribuição de Pressão e Controlo, modera a

relação principal do estudo, refutando a alínea b da H3. Liu et al. (2012) no seu estudo agrupou os cinco itens da atribuição de desempenho num só grupo. No entanto, na fase de testes verificou-se que este grupo se subdividia em dois, e que os mesmos tinham efeito diferentes na relação entre a supervisão abusiva e o burnout. Assim, concluímos que, os colaboradores apenas toleram melhor a supervisão abusiva quando percecionada como forma de encorajamento, evitando assim ter níveis elevados de burnout. A amostra deste estudo, correspondente a uma outra cultura e pode ter gerado a diferença na atribuição de desempenho. Apresentando estes dois fatores conseguimos capturar nuances sobre as atribuições que podem ajudar na compreensão do efeito da supervisão abusiva.

No entanto, não conseguimos comprovar que a atribuição de injúria modera positivamente a relação entre a supervisão abusiva e o burnout, ou seja, não conseguimos comprovar que, maiores níveis de atribuição de injúria correspondem a maiores níveis de burnout. Este resultado contraria alguns estudos enumerados, como Liu et al. (2012). O facto de a atribuição de injúria apresentar um efeito moderador negativo poderá ser explicado pela questão de esta não ter uma relação direta com o trabalho de cada colaborador, mas sim com cada um pessoalmente. Deste modo, esta atribuição poderá estar a desenvolver outros problemas psicológicos, de relacionamentos, mas não de burnout. Deste modo, verificamos que a correlação entre esta variável e as emoções negativas e positivas era estatisticamente significativa. Este ponto poderá ser aprofundado numa investigação como indicamos no capítulo seguinte. Por outro lado, a perceção de supervisão abusiva pode já ser suficientemente penalizante e por isso estas atribuições acabam por não ter mais impacto.

Uma vez que a investigação comprova várias hipóteses, as conclusões deste estudo permitem destacar que o motivo de alguns colaboradores reagirem diferentemente de outros face à supervisão abusiva é realmente importante e a sua explicação pode residir no papel da atribuição da intenção com que é feita a supervisão abusiva. A principal conclusão apontada neste estudo reside neste papel e na diferença apresentada face ao analisado pelos autores Liu et al em 2012. Segundo os nossos resultados, apesar de não anular os efeitos da supervisão abusiva, a atribuição de encorajamento, com o objetivo de motivar e dar alento aos colaboradores para o seu desempenho, pode minimizar os seus efeitos nocivos. Estas questões poderão estar relacionadas com diferentes mudanças sociais, individuais e organizacionais ao longo dos últimos oito anos, mas o que concluímos é que os colaboradores estão mais percetíveis e inconformados com a supervisão abusiva.

Para além disto, uma conclusão também pertinente do estudo prende-se com a questão das emoções. Estas podem realmente mediar a relação entre a supervisão abusiva e o burnout. Esta liderança tem impacto na probabilidade de um colaborador ter burnout, na medida em que aumenta as emoções negativas desse mesmo colaborador. Ou seja, esta relação existe e é significativa, na medida em que existem efeitos indiretos (a supervisão abusiva gera emoções negativas que influenciam o aumento dos níveis de burnout). Por outro lado, a supervisão abusiva, não gera emoções positivas, mas sim compromete (ou reduz) as mesmas e desse modo consegue incrementar os níveis de burnout dos liderados.

Contributos e limitações do estudo

1. Contributos para a Gestão

Este estudo, para além de ter como objetivo de contribuir teoricamente para o estudo dos temas abordados, também tem o intuito de providenciar às organizações, aos líderes e colaboradores conhecimento com o qual possam melhorar os seus locais de trabalho. Assim, certos contributos poderão melhorar a liderança, guiar ações dos gestores e promover o comportamento de todos.

Com esta investigação pudemos analisar a liderança, pela ótica da supervisão abusiva, percebendo como tem impacto no burnout dos colaboradores e percebendo que a forma como é percecionada e as emoções dos colaboradores influenciam esse mesmo impacto. Os gestores devem perceber que a supervisão abusiva leva ao burnout dos colaboradores (Frone & Blais, 2019; Li et al., 2016; Wu et al., 2019; Xu, Loi & Lam, 2015; Yagil, 2006), trazendo consequências graves ao nível da exaustão emocional, esperando-se por isso um pior desempenho (Yang, 2008), um aumento da agressividade como resposta à supervisão abusiva (Bowling & Michel, 2011), impacto na vida familiar (Carlson et al., 2011) e na saúde mental e física (Martinko et al., 2013). É importante compreenderem o que têm a ganhar com lideranças construtivas e positivas: bons líderes criam cenários positivos para a organização, contrariamente aos líderes abusivos que danificam os aspetos positivos (Pina e Cunha, 2003).

Em primeiro lugar, é importante que os gestores devem ter conhecimento dos comportamentos que são considerados abusivos, para que mais facilmente os consigam identificar e resolver da melhor forma. Seria benéfico apostar em formação das chefias, não só nas competências técnicas, mas também nas sociais, nas relacionais. Seria também importante, esclarecer os novos colaboradores e novos líderes do clima organizacional e dos valores das mesmas, clarificando que não são tolerados qualquer tipo de comportamento abusivo.

A forma de como os colaboradores lidam e percecionam a supervisão abusiva é também relevante para a gestão, uma vez que permite identificar certos comportamentos e intervir previamente, não prejudicando a vida profissional e pessoal do trabalhador (Starrat et al, 2010). Como vimos neste estudo, quando a supervisão abusiva é percecionada por um colaborador como motivo de encorajar o mesmo, esta atribuição suaviza o nível de burnout. É importante que os gestores percebam que esta é uma consequência inerente à presença de supervisão abusiva. Apenas o seu efeito é suavizado quando percebido como interesse de motivar e encorajar os colaboradores. Em relação a este tópico, sugerimos aos gestores que

seja fomentada a comunicação clara e aberta nas suas organizações, demonstrando aos colaboradores que o seu feedback é importante e ouvido.

Os gestores poderão também implementar formações aos líderes relacionadas com formas positivas de motivar, incentivar e melhorar a performance dos seus colaboradores, explicitando que o controlo e a pressão não terão resultados positivos. Seria também importante desenvolver emocionalmente os líderes, permitindo formações de inteligência emocional, por exemplo, com o objetivo de clarificar que as emoções positivas geram resultados positivos, assim como as emoções negativas têm consequências ainda mais negativas.

Reed (2004) cita a autora Lynne F. Mcclure, afirmando que "A maior razão pela qual os comportamentos abusivos acontecem é a cultura das organizações e o facto desta o permitir". Assim a criação de ambientes de trabalho saudáveis deve ser claro e fomentado, principalmente, pelos gestores, desde o momento zero em que um colaborador/líder entra na organização. Recrutamento e seleção, formação dos líderes e dos colaboradores ao nível da inteligência emocional são também estratégias apontadas por Padilla et al. (2007).

2. Limitações do Estudo

Da mesma forma que outros estudos, a presente investigação tem algumas limitações. Estas poderão ser tidas em conta em novos estudos, com o objetivo de melhorar e aprimorar o estudo do tema analisado.

Em primeiro lugar, a amostra utilizada poderia ser maior, uma vez que esta traria maior assertividade e robustez aos resultados, representando de forma mais significativa a população geral. Para além disso, poderia ter sido utilizada uma segunda amostra, independente da primeira, com o objetivo de validar duplamente os resultados (Marôco, 2014).

Em relação aos inquéritos, apesar destes terem sido totalmente confidenciais e anónimos, o facto das questões e dos temas abordados, tendencialmente sensíveis, estarem relacionados com as chefias, podem ter condicionado algumas respostas. Para além disso, o campo em que é necessário preencher o e-mail, de forma a preencher as duas fases em falta do questionário, acaba por ser um elemento de identificação. Este poderá ter sido um dos principais motivos do número de inquiridos ser inferior ao desejado. Em próximas investigações, deverão ser pensadas formas de contornar este ponto.

No tópico abordado em relação às emoções positivas e negativas, foi indicado pelos próprios questionados que as respostas poderiam estar condicionadas, de forma sub e/ou sobrevalorizada, devido ao contexto presente no decorrer da investigação. Uma vez que, a segunda fase dos inquéritos, que continha as questões relacionadas com as emoções, foi distribuída em plena quarentena e pandemia, esteve presente um clima de incerteza, medo e tristeza por alguns profissionais. Por outro lado, outros colaboradores encontravam-se em casa, em teletrabalho (muitos pela primeira vez), impedindo um contacto direto com as suas equipas. Neste cenário, alguns colaboradores puderam sentir emoções mais positivas, devido à maior flexibilidade, melhor qualidade e mais tempo em família.

Ainda em relação a este tópico, e uma vez que percecionamos esta questão nos resultados, sugerimos que em futuras investigações seja aprofundada a relação entre as emoções, positivas e negativas e a atribuição de injúria. Como verificado, estas relações são estatisticamente significativas, pelo que esta atribuição poderá estar relacionada com outras questões psicológicas e emocionais.

Referências

Almeida, L. S., & Guisande, M. A. (2010). Atribuições causais na explicação da aprendizagem escolar. *Motivação para aprender: Aplicações no contexto educativo*, 145-166.

Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly, 25*(4), 746–771.

Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of occupational and organizational psychology, 82*(1), 201-220.

Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. & McKee, M. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 193–210.

Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., ... & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC public health, 17*(1), 264.

Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393–411.

Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations, 47*, 755-779.

Atwater, L., Kim, K. Y., Witt, A., Latheef, Z., Callison, K., Elkins, T. J., & Zheng, D. (2016). Reactions to abusive supervision: Examining the roles of emotions and gender in the USA. *International Journal of Human Resource Management, 27*, 1874-1899.

Auh, S., Menguc, B., & Jung, Y. S. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: a multilevel approach. *Journal of the Academy of Marketing Science, 42*(5), 558-579.

Avanzi, L., Zaniboni, S., Balducci, C., & Fraccaroli, F. (2014). The relation between overcommitment and burnout: does it depend on employee job satisfaction?. *Anxiety, Stress, & Coping, 27*(4), 455-465.

Bambale, A. (2014). Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of Literature and Future Research Directions. *Journal of Marketing and Management, 5*(1), 1-16.

Bang, H., & Reio Jr, T. G. (2017). Examining the role of cynicism in the relationships between burnout and employee behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 33*(3), 217-227.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology, 5*(4), 323-370.

Bjorkqvist, K., Osterman, K., e Hjelt-Back, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior, 20*, 173–183.

Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of applied Psychology, 92*(5), 1357.

Bowling, N. A., & Michel, J. S. (2011). Why do you treat me badly? The role of attributions regarding the cause of abuse in subordinates' responses to abusive supervision. *Work and Stress, 25*(4), 309–320.

Brandão, H. P. (2007). Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Estudo de Psicologia, 12*(2), 149-158.

Breaux, D. M., Perrewé, P. L., Hall, A. T., Frink, D. D., & Hochwarter, W. A. (2008). Time to try a little tenderness? The detrimental effects of accountability when coupled with abusive supervision. *Journal of Leadership & organizational studies, 15*(2), 111-122.

Brody, L. R., & Hall, J. A. (2000). Gender, emotion and expression. In M. Lewis & J. M. Havil and Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 338-349). New York: Guilford Press.

Brown, C. (2014). The Effects of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Performance. *Economic Insights–Trends and Challenges, 3*, 1-14.

Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 912–922.

Burton, J. & Hoobler, J. (2006), Subordinate self-esteem and abusive supervision. *Journal of Managerial Issues, 18*, 340-355.

Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. Scandinavian. *Journal of Psychology,52*(4), 389– 398.

Burton, J., P., Hoobler, J., M. e Scheuer, M., L. (2012). Supervisor Workplace Stress and Abusive Supervision: The Buffering Effect of Exercise. *Journal of Business Psychology*, 27, 271–279.

Burton, J. P., Taylor, S. G., & Barber, L. K. (2014). Understanding internal, external, and relational attributions for abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior, 35*, pp. 871-891.

Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work family conflict: The path through emotional labor and burnout. *Leadership Quarterly, 23*(5), 849–859.

Carlson, D. S., Ferguson, M., Perrewé, P. L., & Whitten, D. (2011). The fallout from abusive supervision: An examination of subordinates and their partners. *Personnel* Psychology, 64(4), 937-961.

Cherniss, C., & Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services* (p. 21). Beverly Hills, CA: Sage publications.

Chu, L. C. (2014). Mediating toxic emotions in the workplace-the impact of abusive supervision. *Journal of Nursing Management, 22*(8), 953-963.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 88*, 160−169.

Dasborough, M.T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly, 17*(2), 163–178.

Davel, E., & Machado, H. (2001). A dinâmica entre liderança e identificação: Sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea, 5*(3), 107-126.

De Clercq, D., Haq, I. U., Azeem, M. U., & Raja, U. (2018). Family incivility, emotional exhaustion at work, and being a good soldier: The buffering roles of waypower and willpower. *Journal of Business Research, 89*, 27-36.

Djurkovic, N., McCormack, D., & Casimir, G. (2008). Workplace bullying and intention to leave: the moderating effect of perceived organisational support. *Human Resource Management Journal, 18*(4), 405-422.

Dyck, D. (2001). The toxic workplace. *Benefits Canada*, 52-57.

Eder, P., & Eisenberger, R. (2008), "Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior," *Journal of Management, 34* (1), 55–68.

Einarsen, S., Schanke Aasland, M. e Skogstad, A. (2007), Destructive leadership behaviour: a definition and conceptual model, *Leadership Quarterly*, 18 (3), 207-16.

Erickson, R., & Grove, W. (2007). Why emotions matter: age, agitation, and burnout among registered nurses. *Online journal of issues in nursing, 13*(1), 1-13.

Ferris, G. R. Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management, 31*: 126-152.

Flynn, G. (1999). *Stop toxic leaders before they stop you!* Workforce, August, 44-46.

Frone, M. R., & Blais, A. R. (2019). Work fatigue in a non-deployed military setting: Assessment, prevalence, predictors, and outcomes. *International journal of environmental research and public health, 16*(16), 2892.

Frost, P.J. (2003) *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Bost, MA: Harvard Business School Press.

Galinha, I. & Ribeiro, J. (2005). Contribuição para o estudo da versão portuguesa da Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): II – Estudo Psicométrico. *Análise Psicológica, 23*, 219-227.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology, 82*(6), 827.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.

Golembiewski, R. T. (1989). A note on Leiter's study: Highlighting two models of burnout, *Group & Organization Studies, 14*, 5-13.

Green, J. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review, 15*(1), 18-33.

Guenette, J. P., & Smith, S. E. (2018). Burnout: job resources and job demands associated with low personal accomplishment in United States radiology residents. *Academic radiology, 25*(6), 739-743.

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European business review*.

Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders, 141*(2-3), 415-424.

Hansbrough, T. & Jones, G. (2014). Inside the Minds of Narcissists: How Narcissistic Leaders' Cognitive Processes Contribute to Abusive Supervision. *Zeitschrift für Psychologie, 222*, 214-220.

Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *Leadership Quarterly*, 22(5), 1010–1023.

Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B., & Cast, M. (2013). An investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts. *The Journal of Social Psychology,* 153, 38–50.

Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.

Herda, D. N., & Lavelle, J. J. (2012). The auditor-audit firm relationship and its effect on burnout and turnover intention. *Accounting Horizons, 26*(4), 707-723.

Hernandez, M., et al. (2011). *The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory*. The Leadership Quarterly 22(6): 1165-1185.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology, 50*(3), 337-421.

Hobman, E. V., Restubog, S. L., Bordia, P., & Tang, R. L. (2009). Abusive Supervision in Advising Relationships: *Investigating the Role of Social Support. Applied Psychology, 58*(2), 233-256.

Hoel, H., Faragher, B., e Cooper, C. L. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behavior is not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance and Counselling, 32*, 367–387.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology, 9*(2), 169-180.

Hoobler, J., & Brass, D. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125–1133.

Hoobler, J.M. & Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affectivity. *Leadership Quarterly, 24*, 256-269.

Hu, H. H. (2012). The influence of employee emotional intelligence on coping with supervisor abuse in a banking context. *Social Behavior and Personality: an international journal, 40*(5), 863-874.

Janke, S., & Glöckner-Rist, A. (2014). Deutsche version der positive and negative affect schedule (panas). In *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen* (Vol. 10, p. 6102). Mannheim, Germany: GESIS.

Kalliath, T. J., & Beck, A. (2001). Is the path to burnout and turnover paved by a lack of supervisory support? A structural equations test. *New Zealand Journal of Psychology, 30*(2), 72.

Kampa, J., Rigotti, T., & Otto, K. (2017). Mechanisms linking authentic leadership to emotional exhaustion: The role of procedural justice and emotional demands in a moderated mediation approach. *Industrial health, 55*(2), 95-107.

Keashly, L., Trott, V. & Maclean, L. M. (1994). *Abusive Behavior in The Workplace: A Preliminary Investigation*. Violence and Victims, 9, 341-341

Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Boston, Harvard Business Publishing, 282.

Kernan, M. C., Watson, S., Chen, F. F., & Kim, T. G. (2011). How cultural values affect the impact of abusive supervision on worker attitudes. *Cross Cultural Management: An International Journal, 18*(4), 464–484.

Klem, L. (2000). Structural equation modeling.

Książek, I., Stefaniak, T. J., Stadnyk, M., & Książek, J. (2011). Burnout syndrome in surgical oncology and general surgery nurses: A cross-sectional study. European *Journal of Oncology Nursing, 15*(4), 347-350.

Kusy, M. & Holloway, E. (2009*). Toxic Workplace! Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power*. San Francisco, 33, 382-416.

Leiter, M. P. (1989). Conceptual implications of two models of burnout: A response to Golembiewski. *Group & Organization Studies, 14*(1), 15-22.

Leiter, M.P. & Schaufeli, W.B. (1996). Consistency of burnout construct across occupations. Anxiety, Stress & Coping: *An international journal, vol 9* (3).

Li, X., Qian, J., Han, Z. R., & Jin, Z. (2016). Coping with abusive supervision: the neutralizing effects of perceived organizational support and political skill on employees' burnout. *Current Psychology, 35*(1), 77-82.

Liang, H. Y., Tang, F. I., Wang, T. F., Lin, K. C., & Yu, S. (2016). Nurse characteristics, leadership, safety climate, emotional labour and intention to stay for nurses: a structural equation modelling approach. *Journal of advanced nursing, 72*(12), 3068-3080.

Lim, V. K. G. & Teo, T. S. H. (1996), Gender differences in occupational stress and coping strategies among IT personnel. *Women in Management Review, 11*, 20-28.

Lin, W., Wang, L., & Chen, S. (2013). Abusive supervision and employee well-being: The moderating effect of power distance orientation. *Applied Psychology, 62*, 308–329.

Linstead, S., Marechal, G., & Griffin, R. (2014). Theorizing and Researching the Dark side of Organization. *Organization studies, 35*(2), 165-188.

Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them*. Nova Iorque: Oxford University Press.

Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187–1212.

Liu, E., & Roloff, M. E. (2015). Exhausting silence: Emotional costs of withholding complaints. *Negotiation and Conflict Management Research, 8*(1), 25-40.

Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The leadership quarterly, 21*(1), 189-202.

Lopes, P. (2013). *Liderança Virtuosa, Comprometimento Organizacional e Desempenho Individual*. Porto: Tese de Mestrado, Universidade do Porto.

Loureiro, H., Pereira, A. N., Oliveira, A. P., & Pessoa, A. R. (2008). Burnout no trabalho. *Revista de Enfermagem Referência, 2*(7), 33-41.

Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities. *Ivey Business Journal, 68*(4), 1-7.

Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., e Alberts, J. K. (2007), Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree, and impact. *Journal of Management Studies, 44*, 837–862.

Macklem, K. (2005). *The toxic workplace*. Maclean's, pp. 34-35.

Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.

Marôco, J. (2014). *Análise estatística: com o SPSS Statistics* (6 ed.). Pêro Pinheiro: Report Number

Martinko, M.J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior, 34*, S120-S137.

Martinko, M. J., Harvey, P., & Douglas, S. G. (2007). The role, function, and contributions of attribution theory to leadership: A review. *Leadership Quarterly, 18:* 561-585.

Maslach, C. (1993). Burnout: a multidimensional perspective. In Schaufeli, W.B. & Maslach, C. & Marek, T. (Eds). (1993). *Professional burnout, Recent developments in Theory and Research. Philadelphia*, PA: Taylor & Francis.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2*(2), 99–113.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.

Mawritz, M.B., Mayer, D.M., Hoobler, J.M., Wayne, S.J. & Marinova, S.V. (2012). A trickledown model of abusive supervision. *Personnel Psychology, 65*, 2, 325-357.

May, D., Wesche, J. S., Heinitz, K., & Kerschreiter, R. (2014). Coping With Destructive Leadership. *Zeitschrift für Psychologie, 222(4)*, 203-213.

McColl-Kennedy, J.R., & Anderson, R.D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 545–559.

Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1159–1168.

Miniotaité, A. & Buciuniené, I. (2013). *Explaining Authentic Leadership Work Outcomes from the Perspective of Self Determination Theory*. Organizacijų vadyba: Sisteminiai Tyrimai pp. 1392-1142.

Montgomery, A. J., Panagopolou, E., & Benos, A. (2005). Emotional labor at work and home among Greek health professionals. *Journal of Health Management,19*, 395–408.

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective.

Newell, J. M., & MacNeil, G. A. (2010). Professional burnout, vicarious trauma, secondary traumatic stress, and compassion fatigue. *Best Practices in Mental Health, 6*(2), 57-68.

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.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS.

Pinto, A. M., & Chambel, M. J. (2008). Burnout e engagement em contexto organizacional. *Lisboa: Livros Horizonte*.

Pluta, A., & Rudawska, A. (2016). Holistic approach to human resources and organizational acceleration. *Journal of Organizational Change Management*.

Rafferty, A. E., Restubog, S. L.D., & Jimmieson, N. L. (2010). Losing sleep: Examining the cascading effects of supervisors' experience of injustice on subordinates' psychological health. *Work and Stress, 24*(1), 36– 55.

Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1107-1119.

Rayner, C., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2002). Bullying at work: What we know, who is to blame and what can we do. *London, Taylor Francis.*

Reed, G. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, pp. 67-71.

Reed, G. (2014). Toxic Leadership, Unit Climate, and Organizational Effectiveness. *Air and Space Power Journal*, *26*(3), 3-10.

Rosenthal, S., A., Pittinsky, T., L. (2006). Narcissistic leadership, *The Leadership Quarterly*, 17, 617–633.

Schmidt, S. G., Dichter, M. N., Bartholomeyczik, S., & Hasselhorn, H. M. (2014). The satisfaction with the quality of dementia care and the health, burnout and work ability of nurses: A longitudinal analysis of 50 German nursing homes. *Geriatric Nursing, 35*(1), 42-46.

Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. V. (2018). Different shades—different effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in psychology, 9*, 1289.

Schuster, M. D. S., Dias, V. D. V., Battistella, L. F., & Grohmann, M. Z. (2015). Validação da escala MBI-GS: uma investigação general survey sobre a percepção de saúde dos colaboradores. *REGE Revista de Gestão, 22*(3), 403-416.

Schyns, B, Neves, P, Wisse, B, et al. (2019) Turning a blind eye to destructive leadership: the forgotten destructive leaders. In: Riggio, RE (ed.) *What's Wrong with Leadership? Improving Leadership Research and Practice*. New York: Routledge, pp. 189–206.

Shaw, J. B., Erickson, A., Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22, 575-590.

Simon, R. W., & Nath, L. E. (2004). Gender and emotion in the United States: Do men and women differ in self-reports of feelings and expressive behavior?. *American journal of sociology, 109*(5), 1137-1176.

Söderström, M. Ekstedt, T. Åkerstedt, J. Nilsson, J. Axelsson (2004). Leep and sleepiness in young individuals with high burnout scores. *Sleep, 27*(7), 1369-137.

Sommers, J. A., Schell, T. L., e Vodanovich, S. J. (2002). Developing a measure of individual differences in organizational revenge. *Journal of Business & Psychology*, *17* (2), 207–222.

Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of organizational behavior, 21*(4), 365-390.

Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 12*, 269–292.

Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior.

Starratt, A., e Grandy, G. (2010). Young worker's experiences of abusive leadership. *Leadership and Organization Development*, 31 (2), 136-158.

Steele, J. P. (2011). *Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: A two year review and recommended solutions*. CENTER FOR ARMY LEADERSHIP FORT LEAVENWORTH KS.

Tavanti, M. (2011). Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them. *Human Resource Management (HRM), 6*(83), 127-136.

Tepper B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178-190.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., e Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology, 89*, 455–465.

Tepper B.J., Duffy MK, Henle CA, Lambert LS. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Pers. Psychol. 59*, 101–23.

Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review synthesis and research agenda. *Journal of Management, 33*, 261-289.

Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal, 50*(5), 1169–1180.

Tepper B.J, Henle CA, Lambert LS, Giacalone RA, Duffy MK. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. J. *Appl. Psychol. 93*, 721–32.

Tepper, B. J., Moss, S., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54, 279–294.

Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive Supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 123-152.

Treglown, L., Palaiou, K., Zarola, A., & Furnham, A. (2016). The dark side of resilience and burnout: a moderation-mediation model. *PloS one, 11*(6).

Velez, M. J., & Neves, P. (2017). The relationship between abusive super-vision, distributive justice and job satisfaction: A substitutes for leadership approach. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*.

Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly, 26*(5), 763-774.

Wang, H., Jin, Y., Wang, D., Zhao, S., Sang, X., & Yuan, B. (2020). Job satisfaction, burnout, and turnover intention among primary care providers in rural China: results from structural equation modeling. *BMC Family Practice, 21*(1), 12.

Watson, D., Clark, L., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*, 1063-1070.

Wei, F., Si., S. (2011). Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: the moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Springer Science e Business Media*, LLC.

Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership. Trans leadership, Inc.*

Wittmer, J. L., & Martin, J. E. (2010). Emotional exhaustion among employees without social or client contact: The key role of nonstandard work schedules. *Journal of Business and Psychology, 25*(4), 607-623.

Wu, T. Y., Chung, P. F., Liao, H. Y., Hu, P. Y., & Yeh, Y. J. (2019). Role ambiguity and economic hardship as the moderators of the relation between abusive supervision and job burnout: An Application of uncertainty management theory. *The Journal of general psychology, 146*(4), 365-390.

Wu, T., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management, 34*, 143 - 169.

Yagil, D. (2006). The relationship of abusive and supportive workplace supervision to employee burnout and upward influence tactics. *Journal of emotional abuse, 6*(1), 49-65.

Yang, F. H., Tsai, Y. S., & Tsai, K. C. (2014). The Influences Of Ethical Climate On Turnover Intention: The Mediating Role Of Emotional Exhaustion. *International Journal of Organizational Innovation, 6*(4).

Yang, J. (2008). Can't serve customers right? An indirect effect of co-workers' counterproductive behavior in the service environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*, 29–46.

Yu, X., Wang, P., Zhai, X., Dai, H., & Yang, Q. (2015). The effect of work stress on job burnout among teachers: The mediating role of self-efficacy. *Social Indicators Research, 122*(3), 701-708.

Zellars, K. L., Perrewé, P. L., Hochwarter, W. A., & Anderson, K. S. (2006). The interactive effects of positive affect and conscientiousness on strain. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(3), 281–289.

ANEXO I - Inquérito



LIDERANÇA NEGATIVA

Emoções dos Colaboradores e Consequente Burnout

Ana Marisa Fão Braz

PARTE I

O presente inquérito foi desenvolvido no âmbito de uma investigação do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, que tem por objetivo analisar a liderança nas organizações.

Todas as informações facultadas são confidenciais e anónimas. Não existem respostas certas ou erradas, pelo que a sua opinião sincera é muito importante no apuramento dos resultados. O questionário é de rápido preenchimento.

O questionário é direcionado a todos os indivíduos maiores de dezoito anos e que já tenham tido, pelo menos, uma experiência profissional, independentemente da sua duração ou vínculo com a organização. No caso de estar desempregado, por favor responda, reportando-se à última empresa em que desempenhou funções. Apenas responda caso tenha trabalhado com a sua chefia há pelo menos seis meses.

O presente inquérito está subdividido em três partes e será realizado em três momentos diferentes, numa distância temporal de 15 dias entre eles. Para garantir tanto o anonimato, como a relação entre os três inquéritos é de ESPECIAL IMPORTÂNCIA que todos preencham, em cada fase, um mesmo CÓDIGO que será constituído pelas iniciais dos nomes e ano de nascimento do participante (conforme exemplo demonstrativo mais à frente). De forma a receber a segunda e terceira fase do questionário, solicitamos que preencha o seu e-mail abaixo.

Queremos desde já agradecer a sua disponibilidade para responder a este questionário. O seu contributo é determinante para o sucesso desta investigação.

Insira aqui o seu código de resposta (iniciais dos nomes e ano de nascimento)

Exemplo: Ana Marisa Fão Braz, 1996 - AMFB1996

Insira aqui o seu e-mail para receber as próximas fases do questionário

Ficha Demográfica e Profissional

Assinale com um X a opção que melhor descreve a sua situação:

Género

□ Masculino □ Feminino

Idade _____

Nacionalidade _____

Grau de Escolaridade

□ 1º ciclo do ensino básico (ensino primário)

□ 2º ciclo do ensino básico (6º ano)

□ 3º ciclo do ensino básico (9º ano)

□ Ensino Secundário (12º ano)

□ Licenciatura

□ Mestrado

□ Doutoramento

Setor de atividade da organização onde trabalha

□ Agropecuária

□ Indústria

□ Comércio e Reparação

□ Serviços

□ Construção

□ Outra. Qual? _____

Dimensão da organização onde trabalha

□ Menos de 10 trabalhadores □ 10 a 49 trabalhadores □ 50 a 249 trabalhadores □ Mais de 250 trabalhadores

No seu local de trabalho desempenha alguma função de chefia?

□ Sim □ Não

Em relação à sua chefia mais direta, qual o cargo que ela assume?

Liderança

Classifique as afirmações listadas a seguir conforme a escala:

1 = Ele/ela nunca se comporta dessa forma comigo.

2 = Ele/ela raramente se comporta dessa forma comigo.

3 = Ele/ela ocasionalmente se comporta dessa forma comigo.

4 = Ele/ela com alguma frequência se comporta dessa forma comigo.

5 = Ele/ela com muita frequência se comporta dessa forma comigo.

O meu supervisor:

1. Ridiculariza-me.
2. Diz-me que os meus pensamentos ou sentimentos são estúpidos.
3. Ignora-me, não fala comigo.
4. Humilha-me à frente dos outros
5. Invade a minha privacidade.
6. Relembra-me dos meus erros e falhas passadas.
7. Não valoriza o meu empenho em trabalhos que requerem muito esforço.
8. Culpa-me para se livrar a si próprio(a) de constrangimentos.
9. Quebra promessas que o(a) próprio(a) faz.
10. Expressa a raiva contra mim quando está zangado(a) por outra razão.
11. Faz comentários negativos sobre mim a outros.
12. É rude comigo.
13. Não me permite interagir com outros colegas de trabalho.
14. Diz-me que sou incompetente.
15. Mente-me.

PARTE II

Recordamos que o presente inquérito foi desenvolvido no âmbito de uma investigação do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. O estudo tem por objetivo analisar a liderança nas organizações.

Todas as informações facultadas são confidenciais e anónimas. Não existem respostas certas ou erradas, pelo que a sua opinião sincera é muito importante no apuramento dos resultados. O questionário é de rápido preenchimento.

Relembramos que é necessário, tal como na primeira fase do inquérito, preencher o mesmo CÓDIGO que será constituído pelas iniciais dos nomes e ano de nascimento do participante (conforme exemplo demonstrativo mais à frente). De forma a receber a última fase do questionário, solicitamos que preencha o seu e-mail abaixo.

Queremos, desde já, agradecer a sua disponibilidade para responder a este questionário. O seu contributo é determinante para o sucesso desta investigação.

Insira aqui o seu código de resposta (iniciais dos nomes e ano de nascimento)
Exemplo: Ana Marisa Fão Braz, 1996 - AMFB1996

Insira aqui o seu e-mail para receber a última fase do questionário

Atribuições

Supervisão abusiva significa a exibição sustentada de comportamentos hostis, verbais e não verbais, excluindo o contacto físico. Até que ponto concorda, que os seguintes motivos podem ser a razão ou causa dos comportamentos, eventualmente abusivos, do seu supervisor em relação a si?

Sendo: Discordo totalmente (1), Discordo (2), Não concordo nem discordo (3), Concordo (4) e Concordo Totalmente (5)

1. Obter um elevado desempenho da minha parte.
2. Prejudicar-me.
3. Ferir os meus sentimentos.
4. Enviar-me mensagens de que erros não serão tolerados.

5. Alertar-me dos meus erros e problemas.
6. Prejudicar a minha reputação.
7. Forçar-me a trabalhar mais.
8. Fazer-me sentir mal comigo mesmo.
9. Incentivar-me a atingir os meus objetivos de desempenho.
10. Sabotar-me no trabalho.

Emoções e Sentimentos

Esta escala consiste num conjunto de palavras que descrevem diferentes sentimentos e emoções. Leia cada palavra e selecione a resposta adequada. indique, em que medida, sentiu cada uma das emoções, durante as últimas semanas, no seu local de trabalho:

1 Nada ou muito Ligeiramente 2 Um Pouco 3 Moderadamente 4 Bastante 5 Extremamente

1. Interessado
2. Perturbado
3. Excitado
4. Atormentado
5. Agradavelmente surpreendido
6. Culpado
7. Assustado
8. Amável
9. Repulsa
10. Entusiasmado
11. Orgulhoso
12. Irritado
13. Encantado
14. Remorsos
15. Inspirado
16. Nervoso
17. Determinado
18. Trémulo
19. Ativo
20. Amedrontado

PARTE III

Recordamos que o presente inquérito foi desenvolvido no âmbito de uma investigação do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. O estudo tem por objetivo analisar a liderança nas organizações.

Todas as informações facultadas são confidenciais e anónimas. Não existem respostas certas ou erradas, pelo que a sua opinião sincera é muito importante no apuramento dos resultados. O questionário é de rápido preenchimento.

Relembramos que é necessário, tal como na primeira e segunda fase do inquérito, preencher o mesmo CÓDIGO que será constituído pelas iniciais dos nomes e ano de nascimento do participante (conforme exemplo demonstrativo mais à frente).

Quero, desde já, agradecer a sua disponibilidade por responder a este questionário. O seu contributo é determinante para o sucesso desta investigação.

Insira aqui o seu código de resposta (iniciais dos nomes e ano de nascimento)
Exemplo: Ana Marisa Fão Braz, 1996 - AMFB1996

Por favor, indique em que medida as seguintes afirmações se relacionam com a sua experiência mediante a seguinte escala:

(Sendo, 0 – Nunca, 1 – Poucas vezes por ano, 2 – Uma vez por mês, 3 – Poucas vezes por mês, 4 – Uma vez por semana, 5 – Poucas vezes por semana, 6 – Todos os dias)

1. Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho.
2. Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.
3. Sinto-me cansado quando me levanto de manhã e preciso de encarar outro dia de trabalho.
4. Trabalhar o dia todo é realmente um motivo de tensão para mim.
5. Sinto-me acabado por causa do meu trabalho.
6. Só desejo fazer o meu trabalho e não ser incomodado.
7. Estou menos interessado pelo meu trabalho desde que assumi esta função.
8. Estou menos entusiasmado com o meu trabalho.
9. Acredito menos de que o meu trabalho contribui para algo.

10. Duvido da importância do meu trabalho.
11. Sinto-me entusiasmado quando realizo algo no meu trabalho.
12. Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho
13. Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.
14. Sinto que estou a dar uma contribuição efetiva para esta organização.
15. Na minha opinião, sou bom no que faço.
16. No meu trabalho, sinto-me confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.

Obrigada pela sua colaboração!

A sua participação ao longo das três fases do questionário foi essencial para o sucesso desta investigação. Obrigada por toda a disponibilidade e colaboração!