
A Influência do Papel dos Seguidores na Liderança Destrutiva

Marcela Parker Teixeira

Dissertação

Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por

Maria Teresa Vieira Campos Proença

2021

Agradecimentos

À minha orientadora, Teresa Proença, pela disponibilidade e apoio que sempre me deu ao longo desta caminhada, fazendo-me acreditar e nunca desistir. Obrigada por me transmitir a confiança necessária para alcançar este objetivo.

À minha família, por serem o grande pilar da minha vida, por acreditarem em mim, por me ajudarem sempre que preciso e me apoiarem em tudo o que faço. Sem dúvida que são a minha maior inspiração. Muito obrigada por me darem asas para crescer e ser feliz.

Ao Ricardo, por me ter acolhido ao final de cada dia stressante com um sorriso estampado no rosto e me ter dado toda a força e confiança para seguir em frente com os meus objetivos. Obrigada por despertares em mim a vontade de ser mais e melhor a cada dia que passa.

Aos meus piores amigos que sempre me apoiaram e estiveram lá para mim. Obrigada por me tirarem de casa e me ajudarem a arejar a cabeça quando mais precisei, trazendo sempre muita alegria à minha vida.

Aos meus colegas da universidade, em especial, à Patrícia, ao Joel e à Rita, que me acompanharam nesta caminhada tão importante para mim. Sem a vossa ajuda tenho a certeza de que isto não seria possível.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram para o sucesso desta investigação, em especial a todos os participantes que disponibilizaram um pouco do seu tempo para responderem ao questionário e tornarem esta investigação possível.

“Caminhos difíceis levam-nos a destinos incríveis”.

Muito obrigada a todos!

Resumo

Durante muitos anos, a literatura em liderança analisou as atitudes dos seguidores e a sua motivação como resultado do comportamento dos líderes e, embora reconheça cada vez mais a influência dos seguidores no processo de liderança, poucos estudos têm sido realizados evidenciando o papel dos seguidores no processo de liderança destrutiva.

Desta forma, este estudo dá um contributo na compreensão empírica sobre a *followership*, estudando a influência dos seguidores na liderança destrutiva, mais especificamente, a influência que as orientações de papel do seguidor (de coprodução e passiva) e respetivos comportamentos associados (voz, resistência construtiva, delegação ascendente e obediência) têm em determinados comportamentos de liderança destrutiva (tirânico-descarrilado e laissez faire). Através de um questionário online dividido em dois momentos temporais diferentes, foi recolhida uma amostra de 321 participantes e, através de um modelo de equações estruturais, foi possível avaliar as relações entre as variáveis em estudo.

Os resultados obtidos demonstram que as orientações de papel do seguidor e os seus comportamentos influenciam os comportamentos destrutivos do líder. Perante uma orientação coprodutiva, demonstrando comportamentos de resistência construtiva, o seguidor é capaz de atenuar os comportamentos destrutivos do líder. Contrariamente, perante uma orientação passiva, através da obediência e da delegação ascendente por parte do seguidor, este potencia o desenvolvimento dos comportamentos destrutivos do líder.

Para além de acrescentar um novo entendimento sobre a forma como os líderes experienciam o seu papel de liderança em resposta à *followership*, esta investigação enfatiza a importância de as organizações despertarem as consciências para a maior importância que deve ser dada aos seguidores, como parte fundamental do processo de liderança, uma vez que as suas crenças e comportamentos influenciam os comportamentos destrutivos do líder, que, por sua vez, têm um impacto no sucesso organizacional.

Palavras-chave: *followership*, liderança destrutiva, resistência construtiva, obediência, voz, delegação ascendente

Abstract

For many years, the literature on leadership analyzed the followers' attitudes and their motivation as a result of the leaders' behavior and although increasingly acknowledge the influence of followers in the leadership process, few studies have been conducted demonstrating the followers' role in the destructive leadership process.

Thus, this study makes a contribution to empirical understanding of *followership*, studying the influence of followers on destructive leadership, more specifically, the influence that the follower role orientations (co-production and passive) and their associated behaviors (voice, constructive resistance, upward delegation and obedience) have on certain behaviors of destructive leadership (tyrannical-derailed and laissez faire). Through an online survey divided into two different time moments, a sample of 321 participants was collected and through a model of structural equations it was possible to evaluate the relationships between the variables under study.

The results obtained show that the follower role orientations and their behaviors influence the leader's destructive behaviors. Towards a coproductive orientation, demonstrating constructive resistance behaviors, the follower is able to mitigate the leader's destructive behaviors. Furthermore, towards a passive orientation, through follower's obedience and upward delegation, this enhances the development of the leader's destructive behaviors.

Besides adding a new understanding of how leaders experience their leadership role in response to *followership*, this research emphasizes the importance of organizations awakening consciences to the greatest importance that should be given to followers as a fundamental part of the leadership process, since their beliefs and behaviors influence the leader's destructive behaviors, which, in turn, have an impact on organizational success.

Keywords: *followership*, destructive leadership, constructive resistance, obedience, voice, upward delegation

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	4
2.1. Liderança	4
2.1.1. Uma nova visão da liderança	4
2.2. Liderança Negativa.....	6
2.3. Liderança Destrutiva	7
2.4. <i>Followership</i>	11
2.4.1. Orientações de Papel do Seguidor	12
Tipos de Orientação de Papel do Seguidor.....	13
2.4.2. Comportamentos do seguidor e relação com a orientação do papel	14
Resistência Construtiva	15
Obediência	16
Voz	17
Delegação Ascendente	18
2.5. <i>Followership</i> e a Liderança Destrutiva	19
3. Modelo Conceptual.....	22
4. Metodologia.....	23
4.1. Método de Investigação	23
4.2. Amostra e Procedimento	23
4.2.1. Construção do Questionário	25
Medidas	26
4.3. Técnica de Análise de dados.....	30
5. Resultados	31
5.1. Caracterização da Amostra	31
5.2. Análise Fatorial	33

5.2.1.	Análise Fatorial Exploratória.....	34
5.2.2.	Análise Fatorial Confirmatória.....	38
5.3.	Invariância das bases de dados.....	43
5.4.	Análise descritiva e correlacional.....	44
5.5.	Análise do modelo estrutural.....	47
5.6.	Análise das hipóteses.....	51
6.	Conclusões.....	55
6.1.	Discussão dos resultados.....	55
6.2.	Contributos para a área da gestão.....	59
6.3.	Limitações do estudo e recomendações para investigação futura.....	61
7.	Referências Bibliográficas.....	63
8.	ANEXOS.....	80
	ANEXO I – Questionário.....	80
	ANEXO II – Normalidade dos dados.....	91
	ANEXO III – Análises Fatoriais Exploratórias.....	93
	ANEXO IV – Invariância das bases de dados.....	97
	ANEXO V – Modelos Estruturais.....	102

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Variáveis, itens e respectivas fontes do questionário	27
Tabela 2 - Caracterização Sociodemográfica e Profissional da Amostra.....	32
Tabela 3 - Resultados da Análise Correlacional: Médias, Desvios Padrões e Correlações...	46
Tabela 4 - Comparação dos Modelos Estruturais.....	48
Tabela 5 - Estimativas dos Parâmetros dos Modelos.....	51
Tabela 6 - Efeitos Indiretos.....	53
Tabela 7 - Coeficiente de Assimetria (sk) e Coeficiente de Achatamento (ku) dos Dados [LinkedIn].....	91
Tabela 8 - Coeficiente de Assimetria (sk) e Coeficiente de Achatamento (ku) dos Dados [MTurk].....	92
Tabela 9 - Matriz de componentes rotativa de OC - [LinkedIn].....	93
Tabela 10 - Matriz de componentes rotativa de OC - [MTurk]	93
Tabela 11 - Matriz de componentes rotativa de OP - [LinkedIn]	93
Tabela 12 - Matriz de componentes rotativa de OP - [MTurk].....	93
Tabela 13 - Matriz de componentes rotativa de CR - [LinkedIn]	94
Tabela 14 - Matriz de componentes rotativa de CR - [MTurk].....	94
Tabela 15 - Matriz de componentes rotativa de CO - [LinkedIn].....	94
Tabela 16 - Matriz de componentes rotativa de CO - [MTurk]	94
Tabela 17 - Matriz de componentes rotativa de CD - [LinkedIn].....	94
Tabela 18 - Matriz de componentes rotativa de CD - [MTurk]	95
Tabela 19 – Matriz de componentes rotativa de CV – [LinkedIn].....	95
Tabela 20 - Matriz de componentes rotativa de CV - [MTurk].....	95
Tabela 21 - Matriz de componentes rotativa de LD - [LinkedIn]	95
Tabela 22 - Matriz de componentes rotativa de LD - [MTurk].....	96
Tabela 23 - Ajustamento do modelo com diferente número de fatores – [LinkedIn].....	97
Tabela 24 - Ajustamento do modelo com diferente número de fatores – [Mturk]	97
Tabela 25 - Ajustamento do modelo com diferente número de fatores – [Base de dados conjunta].....	98

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo dos Comportamentos de Liderança Destrutiva. Fonte: Aasland et al. (2010, p. 440).	9
Figura 2 - Modelo Conceptual de Investigação	22
Figura 3 - Modelo Estrutural da Orientação Coprodução (OC)	49
Figura 4 - Modelo Estrutural da Orientação Passiva (OP)	49
Figura 5 - Modelo 1 Fator.....	98
Figura 6 - Modelo 2 Fatores	98
Figura 7 - Modelo 3 Fatores	99
Figura 8 - Modelo 4 Fatores	99
Figura 9 - Modelo 5 Fatores	99
Figura 10 - Modelo 6 Fatores	100
Figura 11 - Modelo 7 Fatores	100
Figura 12 - Modelo 8 Fatores	100
Figura 13 - Modelo 9 Fatores	101
Figura 14 - Modelo de Medida	101
Figura 15 - Modelo estrutural inicial.....	102
Figura 16 - Modelo estrutural com LD separada.....	102
Figura 17 - Modelo estrutural OC.....	103
Figura 18 - Modelo estrutural OP	103

1. Introdução

A literatura existente em liderança está, tradicionalmente, assente na ideia de que os líderes, assumindo uma posição superior na hierarquia organizacional, influenciam os seus seguidores para atingir resultados (Bufalino, 2018; Uhl-Bien & Carsten, 2017), considerando um seguidor como sendo uma pessoa que segue os outros em relação às suas ideias e crenças (Andersen, 2019).

A maioria dos estudos de liderança tendem a enfatizar os traços de personalidade, percepções e ações dos líderes (Shamir, 2007) e, até há algum tempo atrás, pouco ainda se falava a respeito do papel dos seguidores e a sua importância, bem como a *followership*¹ (Baker, 2007; Carsten et al., 2010; Deale et al., 2016). No entanto, para além do crescente interesse pela literatura de liderança, as perspetivas também foram mudando (Khan et al., 2019), sendo que, segundo Uhl-Bien et al. (2014) o processo de liderança é um sistema dinâmico que envolve líderes e seguidores, que interagem em conjunto, num determinado contexto. Assim, é relevante compreender os seguidores da mesma forma que compreendemos os líderes (Riggio, 2020) e, a fim de alcançar uma compreensão mais completa do processo de liderança, deve-se considerar o papel dos seguidores (Shamir, 2007), sendo, portanto, a *followership* uma componente essencial neste processo.

Para além disso, apesar de já se ter vindo a reconhecer a importância da *followership* para uma maior compreensão da liderança, durante mais de meio século, a investigação em liderança analisou as atitudes dos seguidores e a sua motivação como resultado do comportamento dos líderes (Carsten et al., 2018). No entanto, poucos estudos têm sido realizados focando nos comportamentos dos líderes como resultado dos comportamentos dos seguidores (Carsten et al., 2018; Farris & Lim, 1969; Greene, 1975).

A presente investigação aborda esta questão, analisando os comportamentos do líder como resultado de dois tipos de crenças de orientação de papel do seguidor, nomeadamente, a crença de que os seguidores devem deferir a responsabilidade para com os líderes e a crença de que os seguidores são parceiros ativos no processo de liderança (Shamir, 2007). A primeira crença remete para as visões “passivas” de *followership* existentes na literatura (Kelley, 1992;

¹ Nesta dissertação será utilizado o conceito “*followership*” na sua terminologia original, uma vez que não foi encontrada uma tradução que melhor o caracterize e uma vez que se pretende, posteriormente, fazer uma submissão desta investigação na língua inglesa.

Zaleznik, 1965) e a segunda representa as conceptualizações dos seguidores como agentes ativos no processo de liderança, como “coprodutores” (Hollander, 1992; Howell & Shamir, 2005).

As orientações de papel do seguidor influenciam a forma como os seguidores interagem e se comportam com os líderes (Parker, 2007; Parker et al., 2006) sendo que, por sua vez, os líderes podem desenvolver diferentes percepções e desempenhar diferentes comportamentos perante seguidores que apresentam comportamentos distintos (Carsten et al., 2018). Desta forma, esta investigação analisa as diferenças na forma como os seguidores falam (Dyne & LePine, 1998; Liang et al., 2012; Morrison, 2011), resistem construtivamente (Tepper et al., 2001; Tepper et al., 2006), obedecem (Blass, 1999; Milgram, 1974) ou recorrem à delegação ascendente (Hollingsworth & Al-Jafary, 1983; Yukl & Fu, 1999) perante os seus líderes, de acordo com a orientação do seu papel.

Ainda, nos últimos anos, tem sido estudada, principalmente, a vertente positiva da liderança e as vantagens que dela advêm. No entanto, na última década, o foco recaiu sobre o seu lado negativo e os seus efeitos nocivos (Milosevic et al., 2020). Uma compreensão mais holística da liderança destrutiva reconhece que o processo de liderança e os seus resultados, raramente, são produto de apenas uma pessoa, uma vez que os seguidores devem consentir a um líder destrutivo (Thoroughgood et al., 2018). Desta forma, a liderança destrutiva, como um processo, envolve interações entre líderes tóxicos, seguidores sensíveis e ambientes organizacionais propícios a este tipo de liderança (Padilla et al., 2007).

Portanto, a *followership*, e o modo como influencia a liderança e, especificamente, a liderança destrutiva, é fundamental para os líderes, funcionários e organizações. Acredita-se que o tipo de atitude e comportamento de um seguidor, de maior proatividade ou, pelo contrário, de maior passividade, pode, respetivamente, impedir ou, contrariamente, permitir a ação de um líder destrutivo. Assim, alguns investigadores analisaram a interação das características dos seguidores com o líder, enfatizando até que ponto as características dos seguidores contribuem para o comportamento negativo dos líderes (Bardes & Piccolo, 2010).

Desta forma, esta dissertação procura perceber o papel e a importância dos seguidores numa organização, focando na compreensão da dinâmica entre eles e os seus líderes. Mais especificamente, o objetivo deste trabalho é, essencialmente, perceber a influência que os diferentes tipos de orientação do papel de um seguidor, e os respetivos comportamentos associados, podem ter na liderança destrutiva, mais precisamente, em determinados

comportamentos de liderança destrutiva. Assim, o objetivo será primeiro i) estabelecer a relação entre a orientação de papel do seguidor (coprodução e passiva) e os comportamentos de *followership* (resistência construtiva, obediência, voz e delegação ascendente), para, de seguida, ii) examinar os efeitos da orientação do papel e comportamentos do seguidor nos comportamentos destrutivos do líder (tirânico, descarrilado, apoio-desleal e laissez-faire).

Posto isto, esta dissertação procura responder à seguinte questão de investigação:

Qual o impacto que diferentes seguidores têm na liderança destrutiva?

Para além disto, esta investigação oferece vários contributos importantes para a literatura de *followership* e de liderança. Por analogia ao estudo feito por Carsten et al. (2018), mas com uma vertente direcionada ao lado negativo da liderança, este estudo é um dos poucos a investigar os comportamentos destrutivos do líder associados a diferentes orientações e comportamentos de *followership*. Esta fundamentação teórica permite examinar as várias formas pelas quais os seguidores concebem o seu papel e as suas orientações de papel que influenciam as interações com os líderes (Carsten et al., 2010).

Assim, cumprindo os objetivos propostos e estudando mais a fundo sobre esta temática ainda pouco desenvolvida, tanto a nível académico como científico, ambiciona-se apresentar uma investigação que traga um valor acrescido nesse sentido.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Liderança

Apesar de muitos anos de investigação de liderança e milhares de estudos, ainda não há uma compreensão clara do que é a liderança e como pode ser alcançada (Graen & Uhl-Bien, 1995). Há quase tantas definições de liderança diferentes como há pessoas que tentaram definir o conceito (Bass & Stogdill, 1990), sendo um dos termos mais utilizados em muitas áreas da atividade humana (Silva, 2016).

De uma forma geral, a liderança envolve influenciar indivíduos voluntariamente para contribuir para o bem do grupo, envolvendo a coordenação e orientação do grupo para atingir os seus objetivos (Kaiser et al., 2008).

Tradicionalmente, a literatura em liderança tem-se centrado na personalidade, comportamentos, atitudes e perceções dos líderes (Meindl, 1995). Nesta perspetiva centrada no líder, os seguidores são vistos como meios recetores da influência do líder, para atingir os objetivos e para a realização da sua visão (Oc & Bashshur, 2013; Shamir, 2007; Thoroughgood et al., 2012). Para além disso, a investigação em liderança tem focado nas consequências dos comportamentos do líder nos seguidores, equipas e organizações (Ahmad et al., 2020). Muitos artigos descrevem como os comportamentos positivos dos líderes ajudam os seguidores a prosperar e como os comportamentos negativos podem prejudicar o seu bem-estar (Ahmad et al., 2020). Para além disso, os líderes são, tradicionalmente, vistos como heróis ou vilões, dependendo do desempenho da organização, recebendo crédito pelos sucessos e culpa pelas falhas (Kelley, 1988; Meindl, 1995; Oc & Bashshur, 2013). Este foco nos líderes como impulsionadores do desempenho organizacional resulta das investigações em liderança centradas no líder, que enfatizam os traços de liderança e seus comportamentos como antecedentes dos resultados da liderança (Meindl, 1995).

2.1.1. Uma nova visão da liderança

Embora o conceito de liderança tenha estado presente em vários séculos, apenas na década de 1990 começaram a incorporar os seguidores e a sua relação com os líderes (Graen & Uhl-Bien, 1995) como parte do conceito e processo de liderança.

Recentemente, a literatura tem vindo a reconhecer a liderança como um processo complexo que envolve líderes, seguidores e o contexto, contribuindo para resultados organizacionais

positivos e negativos (Thoroughgood et al., 2012). Ainda, segundo Martin (2019), os líderes, os seguidores e a cultura organizacional, ao trabalharem em conjunto, e de uma forma saudável, determinam o sucesso organizacional. Para além disso, estudos mais recentes na área da *followership* têm vindo a enfatizar a possibilidade de os seguidores influenciarem os líderes, em particular, os seus comportamentos (Oc & Bashshur, 2013).

Posto isto, no processo de liderança, a liderança só pode ocorrer se houver *followership*, isto é, sem seguidores e os seus comportamentos não há liderança, o que significa que os comportamentos dos seguidores desempenham uma componente crucial deste processo (Bligh, 2011; Collinson, 2006; Martin, 2019; Uhl-Bien & Ospina, 2012; Uhl-Bien et al., 2014). Desta forma, a liderança ocorre na interação entre os seguidores e os líderes (Lord et al., 1999; Martin, 2019), sendo os seguidores tão importantes quanto os líderes (Kellerman, 2013, 2015). Assim, as organizações prosperam ou fracassam, em parte, com base no quão bem os seus líderes lideram, mas também com base no quão bem os seus seguidores seguem (Kelley, 1988).

Ainda, segundo Graen e Uhl-Bien (1995), o processo de liderança é composto pelo líder, o seguidor e a relação recíproca que há entre os dois. O modelo de liderança do líder-membro (LMX- Leader Member Exchange) (Dansereau et al., 1975) foca na forma como líderes e seguidores se envolvem para gerar relações de trabalho de alta qualidade (Graen & Uhl-Bien, 1995) e, portanto, baseia-se na opinião de que os líderes têm diferentes tipos de relações com os subordinados dentro de grupos de trabalho (Dansereau et al., 1975; Graen et al., 1982; Liden et al., 1997), exibindo diferentes estilos de liderança (Ashkanasy & O'Connor, 1997). Desta forma, quanto mais os indivíduos (por exemplo, um líder ou um seguidor) retribuírem comportamentos que constroem confiança, respeito e um sentido de obrigação, maior será a qualidade da sua relação (Graen & Uhl-bien, 1995; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993).

Por fim, a qualidade das relações entre supervisores e os seus subordinados (LMX), está consistentemente associada a resultados positivos para o supervisor, subordinado, e a organização (Dulebohn et al., 2012). Para além disso, embora comportamentos abusivos possam ocorrer no contexto de uma LMX alta, os comportamentos abusivos reduzem a probabilidade de se desenvolver uma LMX alta (Haggard & Park, 2018; Xu et al., 2012).

Desta forma, o processo de liderança caracteriza-se, não só pela influência do líder sobre os seguidores, como descrito por muitos autores, mas pela influência interativa entre o líder e os seguidores (Bass & Stogdill, 1990; Silva, 2016).

2.2. Liderança Negativa

A maior parte da investigação sobre líderes e o processo de liderança tem-se centrado em conceções positivas dos comportamentos dos líderes (por exemplo, liderança transformacional (Bass, 1985), carismática (House, 1977) e ética (Mendonça, 2006)) e como estes comportamentos têm impactos positivos nos seguidores e organizações (Bardes & Piccolo, 2010). Tradicionalmente, estudos sobre liderança salientam os fatores associados à liderança eficaz (Einarsen et al., 2007), evidenciando a procura pela pessoa ou método mais eficaz para liderar (Schyns & Schilling, 2013).

No entanto, recentes investigações reconhecem que existe, também, um lado mais negativo da liderança, onde os líderes se comportam de formas prejudiciais para os seus seguidores e, muitas vezes, para a organização como um todo (Schyns & Schilling, 2013), influenciando a concretização dos seus objetivos e o sucesso organizacional.

O interesse na liderança negativa tem vindo a crescer nos últimos anos (Milosevic et al., 2020). Este crescimento deve-se ao facto dos efeitos dos comportamentos destrutivos dos líderes nos seguidores serem bastante severos (Schyns & Schilling, 2013).

Ainda, segundo Baumeister et al. (2001), maus eventos e interações têm mais impacto que os bons e a má informação é processada mais profundamente do que a boa. Assim, para sobreviver às ameaças, é importante o reconhecimento e lembrança da informação negativa mais do que a positiva. Portanto, a informação negativa tem um maior significado emocional e motivacional. Isto tem implicações para o estudo da liderança destrutiva, uma vez que os líderes destrutivos têm uma forte influência no estado emocional dos seguidores e na sua motivação (Schmid et al., 2018).

Assim, embora a liderança negativa possa ter várias vertentes, entre elas, a liderança tóxica (Lipman-Blumen, 2005; Pelletier, 2010), a liderança abusiva (Tepper, 2000; Tepper et al., 2007), a liderança narcisista (Grijalva & Harms, 2014; Rosenthal & Pittinsky, 2006) e a liderança destrutiva, esta dissertação tem um foco, essencialmente, na liderança destrutiva (Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013; May et al., 2014), uma vez que compreender e impedir a liderança destrutiva pode ser tão ou mais importante do que compreender e melhorar aspetos positivos da liderança (Einarsen et al., 2007), tendo uma influência considerável no desempenho organizacional e individual (Milosevic et al., 2020).

2.3. Liderança Destrutiva

A investigação sobre aspetos destrutivos da liderança comprova, claramente, que este fenómeno inclui uma variedade de comportamentos diferentes, não se limitando apenas à mera ausência de um comportamento de liderança eficaz (Ashforth, 1994; Einarsen et al., 2007).

Einarsen et al. (2007) definem a liderança destrutiva como “um comportamento repetitivo do líder que viola o legítimo interesse da organização, sabotando os seus objetivos e recursos, bem como a motivação, satisfação e o bem-estar dos seguidores” (p. 208). Já Schyns e Schilling (2013) definem a liderança destrutiva como “um processo onde as atividades, experiências e/ou as relações de um indivíduo, ou membros de um grupo, são, repetidamente, influenciadas pelo seu supervisor de uma forma hostil e/ou obstrutiva” (p. 141).

A liderança destrutiva tem sido frequentemente definida, principalmente, em termos de traços e comportamentos de líderes. A literatura assenta mais nos líderes destrutivos, e os seus comportamentos, do que numa visão holística da liderança destrutiva, que englobe as características e comportamentos de líderes, os processos de grupo e os seus resultados (Thoroughgood et al., 2012). Para além disso, a liderança destrutiva tem sido cada vez mais usada como expressão abrangente para vários comportamentos de um “mau” líder, como a hostilidade, a coação, o roubo ou a corrupção, que se acredita estarem associados a consequências negativas para os seguidores e para a organização (por exemplo, Einarsen et al., 2007; Ferris et al., 2007; Krasikova et al., 2013; Schyns & Schilling, 2013; Shaw et al., 2011). No entanto, Einarsen et al. (2007) defendem que os comportamentos de liderança destrutiva também podem conduzir a elementos construtivos.

Ainda, a investigação sobre aspetos relativos à liderança destrutiva documenta que este fenómeno inclui uma variedade de comportamentos diferentes (Einarsen et al., 2007), podendo assumir diversas formas (Schmid et al., 2018). Uma das formas muito abordada na literatura é a supervisão abusiva (Tepper, 2000), que se refere à “perceção dos subordinados sobre até que ponto os seus supervisores se dedicam à exibição sustentada de comportamentos verbais e não verbais hostis, excluindo o contacto físico” (p. 178). Outras variantes desta forma de liderança destrutiva são, por exemplo, a tirania mesquinha (Ashforth, 1997), a desvalorização social (Duffy et al., 2002), o bullying estratégico (Ferris et

al., 2007) ou a liderança despótica (De Hoogh & Den Hartog, 2008), que assumem, também, que os líderes se comportam de uma forma hostil e agressiva para com os seus seguidores. Para além destes, Schyns e Schilling (2013) consideram, também, outros tipos de liderança destrutiva, como a liderança aversiva (Bligh et al., 2007) e o poder coercivo (Elangovan & Xie, 2000).

2.3.1. Comportamentos do Líder Destrutivo

O estudo em causa tem como objetivo perceber como os seguidores influenciam os líderes a ter comportamentos destrutivos. Desta forma, torna-se essencial abordar alguns comportamentos destrutivos que os líderes possam ter.

Conforme descrito anteriormente, a liderança destrutiva não representa apenas um tipo de comportamento de liderança, mas sim uma variedade de comportamentos (Aasland et al., 2010), podendo os líderes atuar destrutivamente ou, por outro lado, construtivamente (Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2007). Para além disso, um líder poderá intimidar e assediar os seus subordinados, mas agir de acordo com os objetivos organizacionais. Por outro lado, um líder poderá atuar em oposição aos objetivos organizacionais, mas apoiar os seus subordinados (Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2007).

Assim, embora exista uma vasta quantidade de tipos e comportamentos de liderança destrutiva, para esta investigação será abordado o modelo de liderança destrutiva de Aasland et al. (2010), que descreve quatro tipos de comportamentos de liderança destrutiva, nomeadamente, Tirânico, Descarrilado, Apoio-Desleal² e Laissez-faire, categorizando-os tendo em conta duas dimensões: uma associada à relação e impacto do líder nos subordinados e outra associada à relação e impacto do líder na organização, como se pode observar na Figura 1.

² Traduzido de Tyrannical, Derailed e Supportive-disloyal

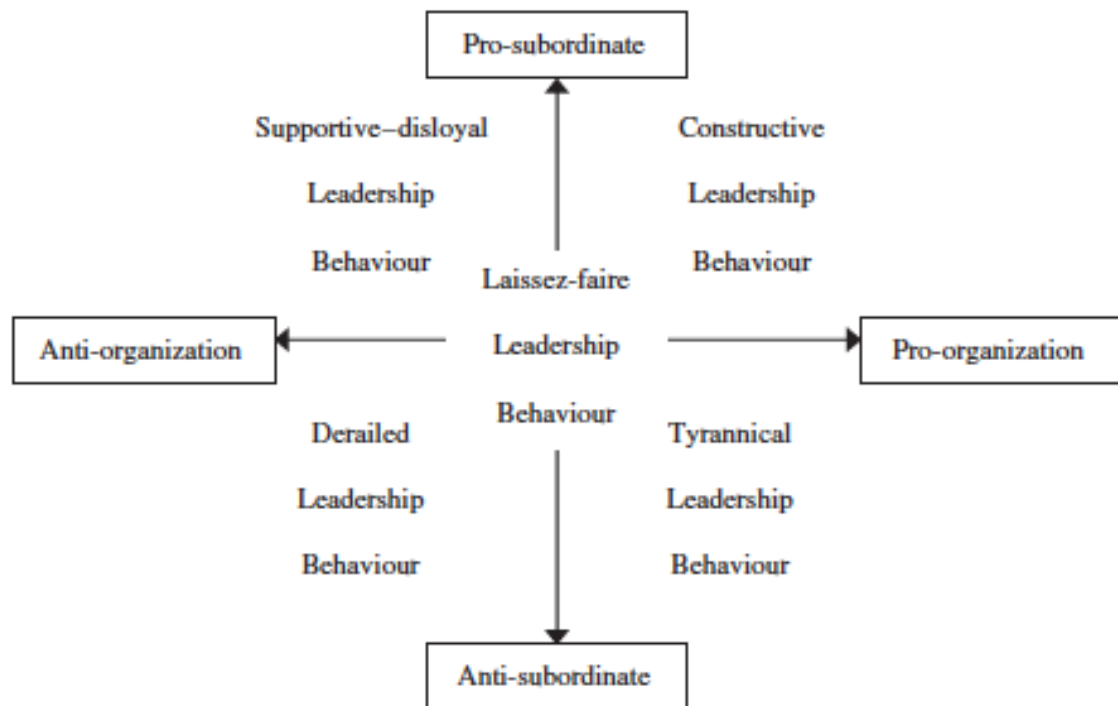


Figura 1 - Modelo dos Comportamentos de Liderança Destrutiva. Fonte: Aasland et al. (2010, p. 440).

A dimensão associada aos subordinados descreve comportamentos de liderança que vão desde o comportamento anti-subordinado ao comportamento pró-subordinado (Aasland et al., 2010). O comportamento anti-subordinado prejudica a motivação, o bem-estar ou a satisfação do trabalho dos subordinados, envolvendo comportamentos como assédio e maus-tratos a subordinados (Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2007). O comportamento pró-subordinado, pelo contrário, favorece a motivação, o bem-estar e a satisfação no trabalho dos subordinados, cuidando e apoiando-os (Aasland et al., 2010).

O comportamento orientado para a organização pode ir desde o comportamento anti-organização até ao comportamento pró-organização (Aasland et al., 2010). O comportamento anti-organização viola os interesses da organização, trabalhando em oposição aos seus objetivos e valores (Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2007). O comportamento pró-organizacional procura o cumprimento dos objetivos da organização, estabelecendo decisões estratégicas e implementando mudanças organizacionais legítimas (Aasland et al., 2010).

Os comportamentos de liderança tirânica representam comportamentos pró-organizacionais e anti-subordinados. Os líderes com comportamentos de liderança tirânicos tendem a comportar-se de acordo com os objetivos e estratégias da organização (Aasland et al., 2010).

No entanto, obtêm resultados à custa dos subordinados (Aasland et al., 2010; Ashforth, 1994; Ma et al., 2004), humilhando-os e manipulando-os para “fazer o trabalho” (Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2007). Os comportamentos tirânicos comprometem a motivação, o bem-estar ou a satisfação dos subordinados, não sendo, necessariamente, destrutivos no que diz respeito aos objetivos da organização (Einarsen et al., 2007). Assim, os comportamentos de líderes tirânicos podem ser avaliados de formas diferentes por diretores e por subordinados, uma vez que os primeiros consideram que esses comportamentos demonstram um grande foco na conclusão das tarefas, mas, para os segundos, podem ser vistos como abusivos (Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2007).

Por sua vez, os comportamentos de liderança descarrilada contemplam comportamentos anti-organizacionais e anti-subordinados. Tais líderes podem intimidar, humilhar, manipular ou enganar os seus subordinados e, simultaneamente, demonstrar comportamentos anti-organizacionais como o absentismo, a fraude ou o roubo de recursos da organização (Aasland et al., 2010; McCall & Lombrado, 1983).

Já a liderança de apoio-desleal consiste em comportamentos pró-subordinados combinados com comportamentos anti-organizacionais. Os líderes de apoio-desleal mostram consideração pelo bem-estar dos subordinados, motivando-os e apoiando-os, mas violam, ao mesmo tempo, o interesse legítimo da organização, comprometendo a realização das tarefas e a concretização de objetivos (Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2007). No entanto, a intenção do líder com comportamentos de apoio-desleal pode não ser prejudicar a organização, podendo agir com base numa visão diferente relativa a outros valores e objetivos diferentes dos da organização (Einarsen et al., 2007).

Por fim, os comportamentos destrutivos de liderança podem, também, incluir comportamentos passivos e/ou indiretos, como os comportamentos de liderança *laissez-faire* (Skogstad et al., 2007). A liderança *laissez-faire* representa um estilo de liderança onde o líder, embora ocupe a posição de liderança fisicamente, abdica das suas responsabilidades e deveres, podendo evitar a tomada de decisões, mostrar pouca preocupação com os objetivos da organização e ter pouco envolvimento com os seus subordinados (Aasland et al., 2010). Independentemente das causas do comportamento de liderança *laissez-faire*, seja falta de conhecimento ou intenção estratégica de prejudicar, viola o interesse legítimo da organização, bem como as expectativas dos subordinados, podendo prejudicar tanto a organização como os subordinados (Aasland et al., 2010; Hinkin & Schriesheim, 2008; Skogstad et al., 2007).

2.4. *Followership*

O foco na *followership*, como área de investigação, não ocorreu até há pouco tempo atrás, sendo que o interesse na *followership* tem vindo a aumentar (Bligh, 2011; Collinson, 2006; Khan et al., 2019).

As abordagens associadas à *followership* distinguem-se das abordagens centradas no líder, na forma como privilegiam o papel do seguidor no processo de liderança (Khan et al., 2019; Uhl-Bien et al., 2014). Na verdade, ao longo dos últimos anos é notável a progressão de uma visão centrada apenas no líder, para uma visão centrada no seguidor (Uhl-Bien et al., 2014). Inicialmente, as abordagens centradas exclusivamente no líder contribuíram para uma visão dos líderes como atores que exercem poder, afetando os resultados organizacionais e os do grupo. Mais recentemente, as abordagens centradas nos seguidores surgiram como resposta a essas abordagens centradas no líder, focando, essencialmente, no papel do seguidor na construção de liderança (Uhl-Bien et al., 2014).

Diversos autores diferem na maneira como usam o termo “*followership*” (Crossman & Crossman, 2011; Hinić et al., 2017) e nas diferentes abordagens utilizadas para estudar este conceito.

Robert Kelley (1988) foi o pioneiro a desenvolver uma teoria focada, exclusivamente, nos seguidores. No seu artigo “*Praise of Followers*” (1988), defende que as organizações prosperam ou fracassam dependendo do quão bem os líderes lideram e do quão bem os seguidores seguem. Na verdade, a maioria das pessoas são mais seguidoras do que líderes, uma vez que, embora tenham subordinados, ainda têm chefes. Assim, a *followership* é dominante nas nossas vidas e nas organizações (Kelley, 1988).

Segundo Uhl-Bien et al. (2014), o estudo sobre a *followership* recai sobre a natureza e o impacto dos seguidores e os seus comportamentos no processo da liderança. Assim, a *followership* inclui um papel do seguidor, e seus comportamentos, e resultados associados ao processo de liderança (Uhl-Bien et al., 2014). Para Crossman e Crossman (2011), a *followership* é um papel relacional no qual os seguidores são capazes de influenciar os seus líderes, contribuindo para a realização dos objetivos do grupo e da organização. Ainda, para Carsten et al. (2014), a *followership* pode ser vista como os comportamentos que os seguidores desempenham enquanto interagem com os líderes, com o objetivo de cumprir os objetivos organizacionais. Segundo Carsten et al. (2010), a investigação em *followership* foca no seguidor e analisa como os seus comportamentos estão relacionados com os resultados organizacionais (por exemplo,

liderança ou desempenho). Assim, em vez de considerar como os seguidores veem os seus líderes e os seus comportamentos, o foco na *followership* considera como os seguidores veem os seus próprios comportamentos e papéis quando se envolvem com os seus líderes (Uhl-Bien & Pillai, 2007).

Desta forma, para que a investigação em *followership* avance, é importante entender como os líderes veem as orientações de *followership* e os comportamentos dos seguidores para, assim, ser possível analisar como os efeitos da *followership* se refletem nos resultados do líder, e não o contrário (Carsten et al., 2018).

2.4.1. Orientações de Papel do Seguidor

Esta dissertação irá basear-se numa abordagem baseada no papel. As abordagens baseadas em papéis têm como principal interesse perceber as formas como os seguidores trabalham com os líderes, que podem contribuir ou desviar da liderança e dos resultados organizacionais (Carsten et al., 2010; Oc & Bashshur, 2013), bem como as características dos seguidores que influenciam os líderes e os resultados da liderança (Dvir & Shamir, 2003; Howell & Shamir, 2005; Uhl-Bien et al., 2014). Desta forma, procuram responder à questão “Qual a combinação apropriada de características e comportamentos do seguidor que promovem os resultados desejados?” (Graen & Uhl-Bien, 1995, p. 223).

Assim, as abordagens de *followership* baseadas em papéis consideram como os seguidores influenciam as atitudes, comportamentos e resultados dos líderes, isto é, consideram os líderes como recipientes dos comportamentos dos seguidores (Shamir, 2007; Uhl-Bien et al., 2014). Desta forma, os seguidores são vistos como agentes causais, sendo as características e os comportamentos dos seguidores as variáveis independentes, enquanto que as características e os comportamentos do líder são as variáveis dependentes (Shamir, 2007), conforme o objetivo desta investigação.

A investigação em *followership* considera que os seguidores diferem na forma como definem e adotam o papel de seguidor, podendo adotar diferentes tipos de orientação de papel, isto é, as crenças individuais sobre o papel que os seguidores desempenham no processo de liderança (Carsten et al., 2010; Suyono et al., 2020), nomeadamente, no que toca às tarefas, competências e objetivos associados ao conjunto de responsabilidades relevantes para um determinado papel e a forma como esse papel deve ser executado eficazmente (Parker, 2007; Parker et al., 1997). Assim, apesar de terem o mesmo trabalho, diferentes pessoas defendem

crenças distintas em relação ao seu papel nesse mesmo trabalho (Parker, 2007), isto é, os seguidores diferem na definição do seu papel de seguidor, podendo ter variados efeitos na forma como os líderes desempenham os seus próprios papéis e responsabilidades, uma vez que podem desenvolver diferentes percepções quando trabalham com diferentes tipos de comportamentos dos seguidores (Carsten et al., 2018).

Tipos de Orientação de Papel do Seguidor

Carsten et al. (2018) apontam dois tipos de orientação de *followership*, sendo eles a crença de que os seguidores devem reportar a visões mais passivas, assumindo um papel obediente e deferente para com os líderes (orientação passiva) e a crença de que os seguidores são parceiros ativos no processo de liderança, assumindo a posse e a responsabilização pela consecução de objetivos organizacionais (orientação de coprodução), influenciando a forma como interagem com os líderes (Carsten et al., 2018; Uhl-Bien et al., 2014). Assim, esta dissertação aborda dois dos mais proeminentes tipos de orientação de papel do seguidor existentes na literatura, nomeadamente, a de coprodução e a passiva (Baker, 2007; Collinson, 2006; Shamir, 2007).

A orientação de coprodução reflete a crença de que os seguidores devem, ativamente, envolver-se com os líderes de forma a alcançar a eficácia e os seus objetivos mútuos (Carsten & Uhl-Bien, 2012; Carsten et al., 2018; Shamir, 2007). Indivíduos com uma forte orientação de coprodução defendem que o papel de seguidor é o de ser responsável por reunir e transmitir informações importantes aos líderes, identificar e resolver problemas, e desafiar construtivamente o líder (Carsten et al., 2018; Carsten et al., 2010; Dvir & Shamir, 2003). Assim, uma orientação de coprodução está associada a uma visão de que é necessário um papel de seguidor forte e ativo para apoiar os líderes no cumprimento da missão organizacional (Bjugstad et al., 2006; Carsten et al., 2018; Crossman & Crossman, 2011; Howell & Shamir, 2005; Kellerman, 2008).

Na literatura de *followership*, os seguidores com uma orientação coprodutiva têm sido descritos como seguidores “exemplares” por Kelley (1992) e “ativistas” por Kellerman (2008).

Por sua vez, a orientação passiva reflete a crença de que os seguidores devem permanecer deferentes em relação à influência do líder, uma vez que a liderança é da responsabilidade do líder e que os seguidores têm pouco a oferecer ao processo de liderança (Baker, 2007; Carsten et al., 2018; Tyler, 1997). Os indivíduos com uma orientação passiva acreditam que um

seguidor deve permanecer em silêncio, abster-se de participar na tomada de decisões ou na resolução de problemas e deixar que os líderes assumam a responsabilidade pelos objetivos, restando aos seguidores a tarefa de implementar e executar efetivamente ordens (Carsten et al., 2018; Carsten et al., 2010; Courpasson & Dany, 2003; de Cremer & van Dijk, 2005; Vries & Gelder, 2005).

Na literatura de *followership*, seguidores com uma orientação passiva têm sido descritos como seguidores “ovelhas” por Kelley (1992).

Estas duas orientações não são consideradas opostas, uma vez que um seguidor pode ter as duas orientações baixas, isto é, acreditar que nem se deve envolver nem deve deferir com o líder. Por outro lado, um seguidor também pode ter as duas orientações moderadas, acreditando que deve envolver-se com o líder até um certo ponto, mas deve deferir com a decisão do líder, independentemente de tudo (Carsten et al., 2018).

Por fim, as orientações de papel do seguidor estão enraizadas na teoria do papel (Katz & Khan, 1966), que afirma que os indivíduos têm múltiplos papéis, sendo que os comportamentos demonstrados ao assumirem estes papéis são, em grande parte, determinados pela forma como os indivíduos interpretam os requisitos desse papel (Carsten et al., 2018). As orientações de papel do seguidor têm sido consideradas como um importante impulsionador do comportamento dos seguidores (Parker, 2007; Parker et al., 2006), uma vez que a forma como os indivíduos definem a orientação do seu papel influencia o seu comportamento, resultando num maior ou menor desempenho (Parker, 2007). Assim, importa perceber como diferentes orientações de papel do seguidor estão associadas a determinados comportamentos dos seguidores.

2.4.2. Comportamentos do seguidor e relação com a orientação do papel

Os comportamentos de *followership* são comportamentos de indivíduos que atuam em relação a um líder (Carsten et al., 2010). Por outras palavras, os comportamentos de *followership* não focam na forma como os indivíduos interagem em relação ao seu trabalho (por exemplo, auto-gestão) ou outros colegas de trabalho, mas relativamente àqueles com estatuto superior, nomeadamente, os líderes (Carsten et al., 2010). Por exemplo, estes comportamentos podem incluir a forma como os seguidores optam por assumir a responsabilidade relativamente aos líderes, a forma como comunicam com os líderes, expressando ou reprimindo opiniões, e as

suas abordagens para resolver problemas (por exemplo, resolução pró-ativa de problemas versus delegação ascendente) (Carsten et al., 2010).

Apesar da vasta quantidade de comportamentos de *followership* que possam ser abordados para estudar esta questão, esta investigação irá focar nos comportamentos associados à resistência construtiva, à obediência, à voz e à delegação ascendente do seguidor. A escolha por estes comportamentos derivou do facto de serem comportamentos que podem ter diferentes relações com a liderança destrutiva, podendo influenciar mais ou menos a mesma. Para além disso, a relação existente entre estes comportamentos e a liderança destrutiva é uma área ainda não desenvolvida na literatura, quer da *followership*, quer da liderança destrutiva sendo, por isso, um tópico importante a ser desenvolvido, uma vez que compreender e impedir comportamentos destrutivos é essencial para as organizações.

Resistência Construtiva

A resistência construtiva é definida como uma forma de objeção, que envolve desafiar o pedido de ação de um líder e trabalhar com o líder para elaborar um plano mais adequado (Carsten & Uhl-Bien, 2012; Lilja, 2020; Tepper et al., 2001; Tepper et al., 2006). Assim, este tipo de comportamento envolve resistência a um pedido feito por um líder, desafiando diretamente uma diretiva do mesmo, sendo que os líderes nem sempre respondem bem a essa dissidência (Carsten & Uhl-Bien, 2012; Milliken et al., 2003). Ainda, alguns seguidores utilizam a resistência construtiva para enviar uma mensagem de inconformismo, sem incorrer em conflito (Tepper et al., 2001).

Apesar disso, os seguidores que usam resistência construtiva podem afetar positivamente os líderes e organizações, uma vez que demonstram a sua vontade de enfrentar e pensar sobre os problemas e desenvolver alternativas positivas (Carsten & Uhl-Bien, 2012). Assim, este tipo de comportamento pode beneficiar o processo de liderança, uma vez que, sem o mesmo, os líderes podem descartar informações importantes ou tomar decisões erradas, que possam ter consequências negativas para a organização (Carsten & Uhl-Bien, 2012).

Segundo Carsten et al. (2018), os seguidores com uma orientação de papel de coprodução mais forte são mais propensos a propor sugestões e ideias do que a serem membros passivos e silenciosos, sendo propícios a enfatizar a importância de desafiar construtivamente o seu líder (Carsten et al., 2010). Desta forma, os seguidores com uma orientação de coprodução mais forte tendem a resistir construtivamente ao seu líder (Suyono et al., 2020).

Assim, espera-se que a resistência construtiva esteja positivamente associada à orientação coprodutiva e negativamente associada à orientação passiva.

Hipótese 1a: *A orientação coprodução está positivamente associada à resistência construtiva do seguidor.*

Hipótese 1b: *A orientação passiva está negativamente associada à resistência construtiva do seguidor.*

Obediência

"A essência da obediência consiste no facto de uma pessoa se ver como um instrumento para realizar os desejos de outra pessoa, não se vendo como responsável pelas suas ações" (Milgram, 1974, p. xii).

Carsten e Uhl-Bien (2013), ao estudarem se as características do seguidor estão associadas a intenções de se envolverem em comportamentos antiéticos, descobriram que os seguidores com orientações de coprodução mais fracas são mais propensos à obediência, colaborando com a diretiva antiética do líder, enquanto os seguidores com orientações de coprodução mais fortes são menos propensos a fazê-lo (Carsten & Uhl-Bien, 2013; Suyono et al., 2020). Para além disso, indivíduos com orientações mais passivas de *followership* defendem a crença de que os seguidores devem ser obedientes ao líder (Carsten & Uhl-Bien, 2012; Carsten et al., 2010), acreditando que a responsabilidade de um seguidor é a de apoiar o líder, implementando e executando efetivamente ordens (Carsten et al., 2010).

Vários estudos, que abordam a questão da obediência, demonstraram que os seguidores estão dispostos a envolver-se em comportamentos antiéticos, que possam prejudicar ou magoar os outros, simplesmente porque uma figura autoritária lhes pediu para o fazer (Blass, 1999; Stenmark & Mumford, 2011). Este comportamento pode ser explicado pelo poder detido pela figura autoritária (Blass, 1999) e, especificamente, a percepção de uma figura de autoridade como um perito, que pode ser a razão para a obediência dos seguidores (Stenmark & Mumford, 2011).

Carsten et al. (2010) argumentaram que indivíduos com um baixo grau de orientação de coprodução tendem a definir o papel dos seguidores envolvendo a obediência e respeito aos líderes, pois consideram os líderes mais capazes e acreditam que os líderes conhecem o melhor caminho para o grupo. Quanto a indivíduos com um elevado grau de orientação de coprodução, estes definem que o papel dos seguidores assenta na parceria com os líderes

para melhorar o desempenho do grupo, acreditando que os seguidores desempenham um papel integral no processo de liderança (Carsten & Uhl-Bien, 2013; Carsten et al., 2010; Suyono et al., 2020).

Desta forma, espera-se que a obediência esteja positivamente associada à orientação passiva e negativamente associada à orientação coprodutiva.

Hipótese 2a: *A orientação passiva está positivamente associada à obediência do seguidor.*

Hipótese 2b: *A orientação coprodução está negativamente associada à obediência do seguidor.*

Voz

A voz pode ser descrita como uma forma de comunicação pró-ativa de ideias, sugestões ou opiniões sobre questões relacionadas com o trabalho, destinadas a melhorar o funcionamento organizacional, e não de apenas criticar (Carsten et al., 2018; Dyne & LePine, 1998; Morrison, 2011).

Para além de a voz ser considerada um comportamento extra-papel (isto é, é uma ação que não é exigida por uma descrição do trabalho, mas que ajuda no avanço da organização), é considerada uma forma de expressão positiva, embora possa implicar desafiar o status quo (Carsten & Uhl-Bien, 2012; Graham & Van Dyne, 2006; Tangirala & Ramanujam, 2008).

Liang et al. (2012) descobriram que quando os seguidores sentem que o seu papel envolve uma obrigação de mudança construtiva, são mais propensos a envolver-se em comportamentos onde utilizem a voz, que desafiam positivamente o status quo.

Uma vez que a orientação de coprodução está associada à crença de que os seguidores devem participar ativamente na geração de ideias e resolução de problemas (Carsten et al., 2010), espera-se que a orientação coprodução esteja positivamente associada à voz (Carsten et al., 2018). Por sua vez, seguidores com uma orientação de coprodução mais fraca não têm tanta voz, uma vez que estes seguidores não se empenham tanto em ajudar o líder a atingir os seus objetivos, podendo abster-se de se pronunciarem de formas que poderiam produzir mudanças positivas (Carsten et al., 2018). Os seguidores com uma orientação passiva mais forte acreditam que a melhor maneira de decretar o seu papel é permanecer em silêncio (Carsten et al., 2018; Carsten et al., 2010), sendo da responsabilidade do líder a proposta de

ideias orientadas para a mudança. Isto traduzir-se-ia num comportamento de voz menos frequente para aqueles mais fortes na orientação passiva, e maior comportamento de voz para aqueles que não têm esta visão (Milliken et al., 2003). Desta forma, espera-se que a voz esteja positivamente associada à orientação coprodutiva e negativamente associada à orientação passiva.

Hipótese 3a: *A orientação coprodução está positivamente associada à voz do seguidor.*

Hipótese 3b: *A orientação passiva está negativamente associada à voz do seguidor.*

Delegação Ascendente

Os principais comportamentos envolvidos na delegação incluem a passagem do poder de decisão, autoridade e responsabilidade de um superior para um subordinado (Bass, 1990). Desta forma, a delegação pode ser interpretada como a forma de capacitar os colaboradores para resolverem os problemas de forma autónoma e tomarem decisões normalmente tomadas por um líder (Bass & Stogdill, 1990; Yukl & Fu, 1999).

A investigação sugere, no entanto, que alguns subordinados podem não acolher a oportunidade de se dedicarem a tarefas autónomas que requerem pensamento e tomada de decisão independentes (Hollingsworth & Al-Jafary, 1983), sendo que, em vez de tentarem tomar decisões ou resolver problemas por si só, preferem transferir a tomada de decisões e a resolução de problemas de volta para o seu líder (isto é, delegação ascendente) (Carsten et al., 2018). Fazem-no porque acreditam que "não é o seu trabalho" ou que não têm a perícia ou experiência para lidar eficazmente com o assunto (Carsten et al., 2018; Hollingsworth & Al-Jafary, 1983).

Assim, a delegação ascendente mede até que ponto o subordinado passa a responsabilidade pela tomada de decisões e pela resolução de problemas ao seu superior (Carsten et al., 2018). Os indivíduos com uma orientação de coprodução mais forte veem a tomada de decisão autónoma como uma oportunidade para ajudar o seu líder a promover a produtividade da unidade de trabalho (Carsten & Uhl-Bien, 2012; Carsten et al., 2010). Estes indivíduos consideram a delegação ascendente inconsistente com as suas crenças sobre apoiar líderes e participar ativamente no processo de liderança e, desta forma, em vez de rejeitarem a independência e a autonomia que lhes são concedidas, podem trabalhar ativamente para

garantir que os problemas sejam resolvidos eficazmente (Kark et al., 2003). Assim, espera-se que a orientação de coprodução esteja negativamente associada à delegação ascendente.

Por sua vez, os seguidores mais fortes na orientação passiva são suscetíveis de se envolverem numa delegação mais ascendente porque consideram que os líderes têm o conhecimento e a capacidade de decisão superior (Carsten et al., 2010). Para eles, a delegação ascendente é um comportamento de *followership* eficaz porque coloca a responsabilidade pela tomada de decisão onde pertence – nas mãos do seu superior (Carsten et al., 2018). Por conseguinte, espera-se que a orientação passiva esteja positivamente relacionada com a delegação ascendente.

Hipótese 4a: *A orientação passiva está positivamente associada à delegação ascendente do seguidor.*

Hipótese 4b: *A orientação coprodução está negativamente associada à delegação ascendente do seguidor.*

2.5. *Followership* e a Liderança Destrutiva

Shamir (2007) explica a importância de analisar como os seguidores empoderam o líder, e influenciam o seu comportamento, e qual a sua contribuição para determinar as consequências para a liderança. No entanto, os comportamentos destrutivos dos líderes não garantem resultados de liderança negativos para o grupo. Aliás, determinados comportamentos destrutivos do líder podem construir alguma resistência ou dureza nos seus seguidores e cultivar uma identidade coletiva entre os diferentes membros do grupo (Thoroughgood et al., 2018).

Ainda assim, enquanto Thoroughgood (2012), na compreensão sobre o papel dos diferentes tipos de seguidores sensíveis na liderança destrutiva, defende que diferentes seguidores sensíveis contribuem para os resultados tóxicos que a liderança destrutiva cria, Ahmad et al. (2020), ao estudar a possibilidade de os comportamentos positivos dos seguidores conduzirem a comportamentos desfavoráveis dos líderes, afirma que os líderes são propensos a ganhar crédito moral, como resultado das boas ações dos seguidores, quando o narcisismo do líder é alto ou quando se identificam com os seus seguidores.

Assim, por um lado, Ghias et al. (2018) defendem a importância de desenvolver uma cultura onde os seguidores corajosos podem crescer e conduzir a uma liderança exemplar, contribuindo para o sucesso e crescimento organizacional. Já Ahmad et al. (2020), defendem

que um bom comportamento por parte dos seguidores pode influenciar os líderes a se envolverem em comportamentos antiéticos.

Desta forma, diferentes seguidores, e os seus comportamentos, podem influenciar os comportamentos dos seus líderes, de forma positiva ou negativa, conduzindo a resultados positivos ou negativos para as organizações.

Assim, atendendo às orientações de papel e comportamentos do seguidor mencionados anteriormente, espera-se que a resistência construtiva, que se espera estar positivamente associada à orientação de coprodução do seguidor, incite uma moderação ou diminuição dos comportamentos do líder, uma vez que são seguidores que se envolvem mais com os líderes e com maior tendência a expressarem a sua opinião, desafiando, ainda, os pedidos de ação do líder, podendo impedir ou diminuir os seus comportamentos destrutivos, descritos anteriormente. Ainda, os seguidores com um elevado grau de orientação de coprodução tendem a resistir construtivamente ao seu líder quando confrontados com ordens antiéticas (Suyono et al., 2020). Acreditam que os seguidores são participantes ativos no processo de liderança e tendem a questionar coisas que são consideradas prejudiciais à organização (Carsten & Uhl-Bien, 2012; Suyono et al., 2020). E, desta forma, os seguidores com uma orientação de coprodução mais forte são mais propensos a recusar construtivamente os pedidos antiéticos do líder do que aqueles que têm uma orientação de coprodução mais fraca (Carsten et al., 2018; Suyono et al., 2020).

Hipótese 5: *A resistência construtiva será mediadora da relação negativa entre a orientação coprodução e os comportamentos da liderança destrutiva, nomeadamente, a) tirânicos, b) descarrilados, c) apoio-desleal e d) laissez faire.*

Por outro lado, acredita-se que um seguidor obediente, que se espera estar positivamente associado à orientação passiva do seguidor, permita ao líder desenvolver ou aumentar estes comportamentos destrutivos, uma vez que são seguidores que preferem manter-se em silêncio, não exprimindo a sua opinião, e que acreditam que a sua responsabilidade é apoiar o líder, focando-se em implementar e executar efetivamente as ordens que lhes são decretadas. Para além disso, uma vez que os seguidores aceitam a legitimidade da autoridade, torna-se mais difícil resistir às ordens antiéticas do líder (Hinrichs, 2007).

Hipótese 6: *A obediência será mediadora da relação positiva entre a orientação passiva e os comportamentos da liderança destrutiva, nomeadamente, a) tirânicos, b) descarrilados, c) apoio-desleal e d) laissez faire.*

Ainda, espera-se que a voz, que se espera estar positivamente associada à orientação coprodutiva do seguidor, seja uma característica do seguidor que permita atenuar os comportamentos destrutivos do líder, uma vez que um seguidor com voz tende a comunicar sugestões ou opiniões sobre questões relacionadas com o trabalho e a manifestar os seus desagrados perante as atitudes do líder. Desta forma, utilizando a sua voz e com vista ao melhor funcionamento da organização, o seguidor poderá atenuar ou evitar os comportamentos destrutivos do líder.

Hipótese 7: *A voz será mediadora da relação negativa entre a orientação coprodução e os comportamentos da liderança destrutiva, nomeadamente, a) tirânicos, b) descarrilados, c) apoio-desleal e d) laissez faire.*

Por fim, espera-se que a delegação ascendente, que se espera estar positivamente associada à orientação passiva do seguidor, seja uma característica do seguidor que permita aos líderes desenvolverem comportamentos destrutivos, uma vez que o seguidor deixa a responsabilidade pela tomada de decisões e pela resolução de problemas ao seu superior, permitindo ao mesmo desenvolver comportamentos destrutivos.

Hipótese 8: *A delegação ascendente será mediadora da relação positiva entre a orientação passiva e os comportamentos da liderança destrutiva, nomeadamente, a) tirânicos, b) descarrilados, c) apoio-desleal e d) laissez faire.*

3. Modelo Conceptual

Esta dissertação segue uma abordagem baseada no papel do seguidor, procurando primeiro perceber como diferentes orientações do papel do seguidor estão associadas a determinados comportamentos dos seguidores para, posteriormente, perceber a influência que esses comportamentos e orientações possam ter nos comportamentos destrutivos do líder.

Posto isto, o modelo conceptual de estudo (que apresenta uma síntese das variáveis e hipóteses de investigação), que esta dissertação pretende estudar, é o seguinte:

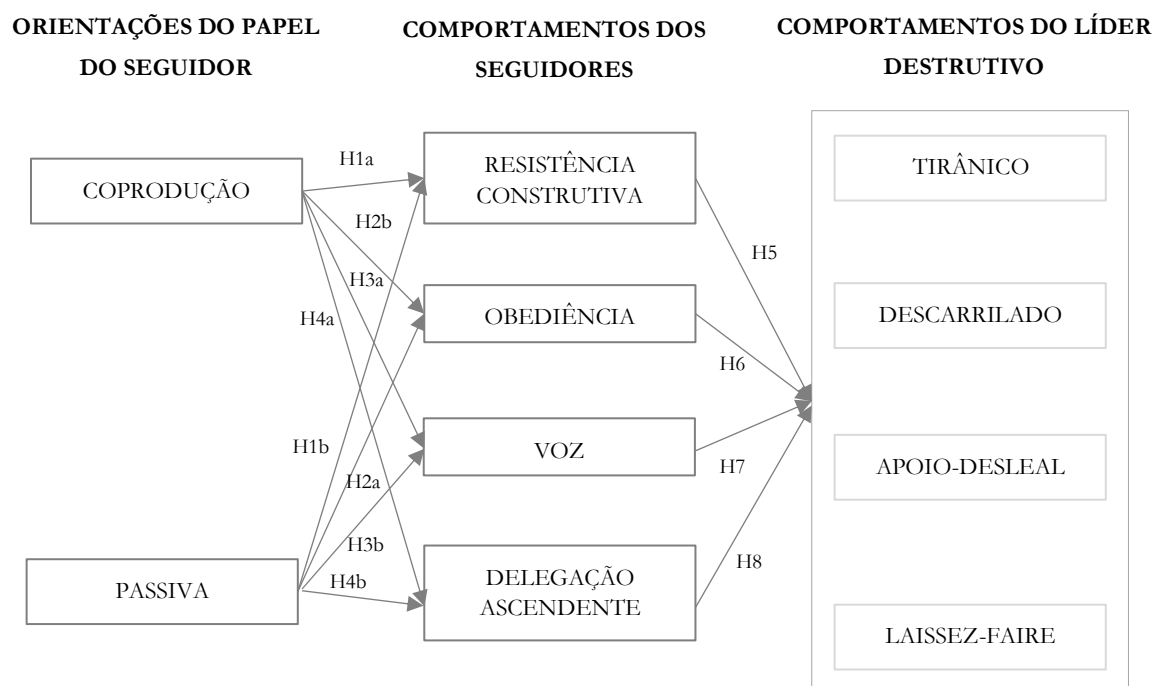


Figura 2 - Modelo Conceptual de Investigação

4. Metodologia

4.1. Método de Investigação

Com vista a testar as hipóteses de investigação definidas (Creswell, 2009), este projeto de investigação é sustentado numa metodologia quantitativa. Foi utilizado um método de amostragem não probabilístico, mais precisamente, o método de amostragem por conveniência, onde os elementos são selecionados pela sua conveniência ao estudo (Marôco, 2018). Apesar de este método apresentar alguns inconvenientes, como o facto de ser considerado pouco representativo da população, é o método de amostragem menos dispendioso e menos demorado de todos os métodos de amostragem, sendo as unidades de amostragem acessíveis e fáceis de medir (Malhotra et al., 2017).

O estudo utilizou dados primários, recolhidos através de inquéritos por questionário online, com perguntas fechadas, simples e concisas, permitindo a recolha de dados quantitativos objetivos e orientados para a verificação de resultados (Reichardt & Cook, 1979), sendo este método caracterizado pela sua facilidade de administração (Malhotra & Birks, 2007) e rapidez na recolha e análise dos dados (Carmo & Ferreira, 2008).

As vantagens do questionário online consistem não só na rapidez e no baixo custo associados ao tratamento de grandes quantidades de informação, mas também na qualidade das respostas, na dispersão geográfica da amostra e na eliminação do enviesamento do entrevistador (Malhotra et al., 2017; Saunders et al., 2009), isto é, as características do entrevistador, as suas expectativas e idiosincrasias verbais não tendem a induzir uma resposta mais socialmente desejável (Podsakoff et al., 2003), como tende a acontecer nas entrevistas presenciais.

4.2. Amostra e Procedimento

A população alvo da investigação foram pessoas que tivessem ou já tivessem tido um(a) chefe/supervisor(a)/gestor(a) durante, pelo menos, 6 meses, uma vez que foram questionados acerca da sua relação e da sua perspetiva em relação ao seu líder. Considerando que o período de adaptação de um trabalhador numa empresa varia entre os 3 e os 6 meses (Jablin, 2001), pode-se concluir que, ao fim de 6 meses, é tempo suficiente para o trabalhador compreender as normas, se habituar ao ambiente organizacional e conhecer o seu líder.

Uma vez que se trata de um medida de autorrelato, onde o inquirido responde ao questionário sem o auxílio de um profissional, a probabilidade de ocorrência do enviesamento do método comum é maior, correndo o risco de ameaçar a validade dos dados (Podsakoff et al., 2003). Para além disso, a mensuração de diferentes constructos no mesmo momento temporal pode conduzir à construção de covariância artefactual (Podsakoff et al., 2003). Com vista à eliminação ou redução destas limitações, e sugerido por Podsakoff et al. (2003), foi introduzido um intervalo de tempo de duas semanas entre a medição das variáveis independentes e dependentes. Desta forma, para além de se evitar o enviesamento do método comum, reduzindo a probabilidade de preconceitos de origem única que pudessem distorcer qualquer uma das relações testadas neste estudo (Podsakoff et al., 2003), reduz-se a perda de motivação por parte do inquirido e consequente descuido nas suas respostas, uma vez que, dada a sua menor motivação, os inquiridos são suscetíveis de procurar formas mais fáceis de responder, podendo dar respostas idênticas na maioria dos itens (Herzog & Bachman, 1981). Para além disso, outros procedimentos foram tidos em conta aquando da construção do questionário e da recolha de dados, como a proteção do anonimato do inquirido, a distribuição aleatória das perguntas no questionário e o teste de Harman, que permitem diminuir a probabilidade de ocorrência do enviesamento do método comum. Este último teste serve para analisar acerca da existência ou não do erro da invariância comum na recolha dos dados. Assim, aplicando o teste de fator único de Harman aos dados presentes no estudo, através de uma análise fatorial exploratória que examina a possibilidade de um único fator explicar a variância das variáveis, é possível verificar a existência deste erro (Podsakoff et al., 2003). Uma vez que o fator com maior percentagem de variância total explica cerca de apenas 26% da variância total, é possível comprovar que não existe possibilidade de se verificar o erro de variância comum neste estudo, uma vez que, para tal, este teria de explicar mais do que 50% da variância total do modelo (Aguirre-Urreta & Hu, 2019).

Como referido, o questionário foi dividido em dois momentos temporais. Num primeiro momento foi administrado um questionário aos seguidores de forma a serem recolhidos dados com o objetivo de os caracterizar tendo em conta as orientações de papel dos seguidores, os comportamentos identificados e dados demográficos para caracterização da amostra. Num segundo momento, aos mesmos seguidores, foi feito, novamente, um questionário com o objetivo de avaliarem os comportamentos destrutivos do líder. Uma vez que o questionário foi dividido em dois momentos, e para garantir a correspondência entre

os mesmos, foi solicitado, em cada fase, que o inquirido inserisse um código constituído pelas iniciais do seu nome, bem como a sua data de nascimento. Para além disso, com o intuito de enviar a fase seguinte do questionário, foi solicitado o e-mail do mesmo.

Tratando-se de um questionário online, este foi produzido através do GoogleForms, tendo sido disponibilizada a hiperligação de acesso ao mesmo através de algumas redes sociais e plataformas, como Facebook, LinkedIn e Amazon Mechanical Turk (MTurk). Esta plataforma tem sido cada vez mais utilizada na investigação científica para publicação e é apoiada por vários estudos (Gershoff & Frels, 2015; Wang et al., 2013). Adicionalmente, para além de oferecer uma oportunidade muito valiosa para a recolha de dados (Goodman et al., 2013), é reconhecido que os dados obtidos são tão fiáveis quanto os obtidos através de métodos tradicionais, sendo uma plataforma que permite obter dados de alta qualidade e com maior rapidez (Buhrmester et al., 2011).

Até ao momento, não há conhecimento de versões traduzidas e validadas para a população portuguesa para as escalas utilizadas nesta investigação. Desta forma, foi necessário traduzir as versões originais em inglês para a língua portuguesa. Para tal, primeiramente, uma pessoa bilingue traduziu as medidas para a língua portuguesa. Posteriormente, outra pessoa traduziu as versões portuguesas novamente para o inglês.

O questionário foi também disponibilizado na língua inglesa de forma a ser possível chegar a mais países, através do MTurk, diversificando a amostra em estudo. Desta forma, existiram duas principais fontes de dados, resultando em duas bases de dados: uma que se centra, principalmente, na amostra portuguesa (base de dados “LinkedIn”) e outra que contém informação internacional (base de dados “MTurk”). O questionário utilizado neste estudo pode ser verificado no Anexo I.

4.2.1. Construção do Questionário

Como anteriormente referido, é conceptualizado para este estudo um inquérito por questionário dirigido a todas as pessoas que tenham ou já tenham tido um(a) chefe/supervisor(a)/gestor(a) durante, pelo menos, 6 meses, de forma a caracterizá-los no que toca à orientação do seu papel de seguidor, quanto aos seus comportamentos e para que os mesmos caracterizem o seu chefe direto (líder) no que toca aos comportamentos de liderança destrutiva.

O questionário é composto por sessenta e cinco perguntas, fechadas e obrigatórias, sendo as questões elaboradas a partir de escalas utilizadas por diversas fontes, com as devidas adaptações para o estudo em causa, conforme se apresenta na Tabela 1.

Medidas

Para além de algumas questões de caracterização sociodemográfica e profissional, foram administradas sete escalas para a medição dos constructos em estudo, que se podem analisar na íntegra na Tabela 1.

Para estudar a orientação de coprodução, foi utilizada a escala de cinco itens ($\alpha = 0.9$) de Carsten et al. (2018), de forma a avaliar em que medida os indivíduos acreditam que o papel de seguidor envolve a parceria com os líderes para identificar e resolver problemas, tomar decisões, identificar oportunidades de mudança e desafiar construtivamente o líder quando necessário. As instruções pediram aos inquiridos que pensassem nas suas crenças em relação ao papel do seguidor em relação aos seus líderes, e que respondessem a cada item utilizando uma escala de Likert de 6 pontos que varia de 1. "Discordo totalmente" a 6. "Concordo totalmente".

Para a medição da orientação passiva, foi utilizada a escala de quatro itens ($\alpha = 0.93$) desenvolvida por Carsten et al. (2018), avaliando em que medida os indivíduos acreditam que o papel do seguidor envolve ser passivo, deferente e sem responsabilidade. Foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos que varia entre 1. "Discordo totalmente" e 5. "Concordo totalmente".

Em relação aos comportamentos do seguidor, para estudar a resistência construtiva dos seguidores e perceber em que medida os seguidores desafiam um pedido de ação dos seus líderes, trabalhando com os mesmos para a elaboração de um plano mais adequado, foi utilizada uma escala de cinco itens ($\alpha = 0.82$) de Tepper (2001) e usada por Bremner (2011). Os inquiridos responderam numa escala de Likert de 5 pontos que varia entre 1. "Não me lembro de alguma vez ter usado esta tática" e 5. "Uso esta tática com muita frequência".

Para medir a obediência dos seguidores aos seus líderes e perceber em que medida o seguidor colabora com uma diretiva antiética do líder, foi utilizada uma escala de cinco itens ($\alpha = 0.79$ a 0.83) de DeZoort e Roskos-Ewoldsen (1997), adaptada por Bremner (2011). Os itens foram respondidos numa escala de Likert de 5 pontos que varia entre 1. "Discordo totalmente" e 5. "Concordo totalmente".

De forma a perceber em que medida os indivíduos comunicam proactivamente as suas ideias, sugestões e opiniões sobre questões relacionadas com a melhoria do funcionamento organizacional, isto é, em que medida utilizam a sua voz, foi utilizada uma escala de seis itens ($\alpha = 0.89$) de Dyne e LePine (1998) e usada por Carsten et al. (2018). Os inquiridos responderam numa escala de Likert de 5 pontos que varia entre 1. "Discordo totalmente" e 5. "Concordo totalmente".

A delegação ascendente foi medida utilizando uma escala de quatro itens ($\alpha = 0.92$) usada por Carsten et al. (2018), de forma a medir até que ponto o subordinado passa a responsabilidade pela tomada de decisões e pela resolução de problemas ao seu superior. Foi utilizada uma escala de 5 pontos que varia entre 1. "Nunca" e 5. "Sempre".

Por fim, os comportamentos do líder destrutivo foram medidos através da Escala de Liderança Destrutiva desenvolvida por Einarsen et al. (2002) e utilizada por Aasland et al. (2010) e Hyson (2016). Desta forma, para analisar o comportamento de liderança tirânica foram utilizados quatro itens ($\alpha = 0.7$), os comportamentos de liderança descarrilada foram medidos através de outros quatro itens ($\alpha = 0.71$), os comportamentos de liderança apoio desleal foram medidos através de outros quatro itens ($\alpha = 0.65$) e, por fim, os comportamentos de liderança laissez-faire foram medidos utilizando quatro itens ($\alpha = 0.72$) do Questionário de Liderança Multifactor (Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) – 5X-Short) de Bass e Avolio (1990). Utilizando uma escala de 4 pontos que varia entre 1. "Nunca" e 4. "Muitas vezes/Quase sempre", foi possível caracterizar o líder destrutivo conforme os quatro tipos de comportamentos de liderança destrutiva previamente descritos.

Tabela 1 - Variáveis, itens e respetivas fontes do questionário

Variável		Item	Fontes e Alfa de Cronbach
Orientações do Papel do Seguidor	Orientação Coprodução	Os seguidores devem estar atentos a sugestões que possam oferecer aos superiores.	(Carsten et al., 2018) 0.90
		Os seguidores devem identificar, proactivamente, problemas que possam afetar a organização.	
		Como parte do seu papel, os seguidores devem estar dispostos a desafiar os pressupostos dos superiores.	
		Os seguidores devem ser pró-ativos a pensar em coisas que podem correr mal.	
		Os seguidores devem comunicar as suas opiniões, mesmo quando sabem que os líderes podem discordar.	
		Ao fim ao cabo, os seguidores não podem ser responsabilizados pelo desempenho de uma unidade.	

Comportamentos do Seguidor	Orientação Passiva	Ser um seguidor significa que não tem de pensar em mudar a forma como o trabalho é feito.	(Carsten et al., 2018)
		Os seguidores não têm de assumir muita responsabilidade ao pensarem como as coisas são feitas.	0.93
		Sendo um seguidor, ele/ela não tem de se preocupar em estar envolvido/a na tomada de decisão.	
	Resistência Construtiva	Peço explicação adicional e esclarecimento.	(Bremner, 2011; Tepper et al., 2001)
		Explico que acho que deve ser feito de uma forma diferente.	
		Quando penso que a ordem do meu chefe é inapropriada, pedirei uma explicação adicional.	0.79
		Vou executar a ordem sem entusiasmo para que o meu chefe saiba que eu não quero fazê-lo.	
		Apresento razões lógicas para fazer a tarefa de forma diferente ou num momento diferente.	
	Obediência	Faço o que o meu chefe me diz, mesmo quando não consigo ver a razão para tal.	(Bremner, 2011; DeZoort & Roskos-Ewoldsen, 1997)
		Sigo todas as direções do meu chefe, mesmo aquelas que não parecem razoáveis.	
		É meu dever alinhar com os desejos do meu chefe.	
		Seria considerado rebelião se eu fosse contra os desejos do meu chefe.	0.79 a 0.83
		Obedeço sempre ao meu chefe.	
	Voz	Falo com o meu chefe e encorajo outros a envolverem-se em questões que afetam o ambiente de trabalho.	(Carsten et al., 2018)
		Desenvolvo e faço recomendações ao meu chefe sobre questões que afetam o meu trabalho.	0.89
		Apresento ao meu chefe ideias para novos projetos ou mudanças de procedimentos.	
		Mantenho-me bem informado(a) sobre questões onde a minha opinião pode ser útil ao meu chefe.	
		Comunico as minhas opiniões sobre questões de trabalho ao meu chefe, mesmo que discorde de mim.	
		Envolver-me com o meu chefe em questões que afetam a qualidade de vida profissional.	
Comportamentos de Liderança Destrutiva	Delegação Ascendente	Quantas vezes transmite problemas ao seu chefe em vez de cuidar deles sozinho?	(Carsten et al., 2018)
		Com que frequência apresenta ao seu chefe problemas já com soluções?	0.92
		Com que frequência passa a responsabilidade dos problemas para o seu chefe?	
		Com que frequência espera que o seu chefe cuide dos seus problemas?	
		Humilhou-o, ou a outros colegas, se não corresponder aos seus padrões.	(Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2002;
		Gozou consigo ou com outros colegas, para demonstrar que está descontente com os seus esforços de trabalho.	

Espalhou informações incorretas sobre si, ou sobre os seus colegas, de forma a prejudicar a sua posição na organização.	Hyson, 2016)
Repreendeu-o ao telefone, desligou no meio de uma conversa, ou enviou-lhe um e-mail ofensivo, porque acha que você fez um mau trabalho.	0.65 a 0.72
Atribuiu o sucesso da organização aos seus próprios esforços antes dos esforços dos colaboradores.	
Utilizou a sua posição na organização para ganhos financeiros/materiais às custas da empresa.	
Considerou os seus colegas mais rivais do que parceiros.	
Reduziu a sua oportunidade de se expressar nas reuniões, atribuindo-lhe pouco tempo para falar, ou colocando-o no final.	
Tem sido amigo, encorajando-o a estender as suas pausas.	
Encorajou-o a aproveitar-se de privilégios extra às custas da organização.	
Encorajou-o, ou aos seus colegas, a fazer pausas extra, como recompensa por bons esforços de trabalho.	
Encorajou-o a si ou aos seus colegas a realizar tarefas/recados privados durante o horário de trabalho.	
Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	
Está ausente quando necessário.	
Evita tomar decisões.	
Atrasa a resposta a questões urgentes.	

Variáveis de Controlo

Como variáveis de controlo, foram recolhidos alguns dados sociodemográficos, tais como o género, a idade, a nacionalidade, o estado civil, as habilitações literárias e a situação profissional. Em relação à empresa na qual trabalha ou trabalhou (caso a pessoa se encontrasse desempregada) foram, também, questionados o setor de atividade, a dimensão da organização, a antiguidade na organização, se tinha responsabilidades de chefia e as horas semanais de interação com o chefe (entenda-se horas presenciais e à distância, anteriores e posteriores à COVID-19).

Para além disso, considerando que os líderes formam relações separadas com cada um dos seus seguidores (Graen et al., 1982) e sendo que, as relações de qualidade estão positivamente relacionadas com resultados benéficos (Dulebohn et al., 2012; Haggard & Park, 2018), é essencial perceber a relação que cada seguidor tem com o seu líder, que possa afetar as

respostas ao questionário por parte de cada seguidor. Para medir a relação entre líder e liderado, foi considerada a teoria LMX (Leader-Member Exchange) (Dansereau et al., 1975) e, para sua análise, foi utilizada uma escala de sete itens de Graen e Uhl-Bien (1995), tendo cada item uma escala de Likert própria de 5 pontos.

Ainda, a orientação para o poder por parte dos seguidores poderá influenciar a relação existente entre o mesmo e o seu líder, refletindo-se nos comportamentos de ambos. Desta forma, foi considerada esta variável e, para sua análise, foi utilizada uma escala de doze itens de Yagil (2006), considerando uma escala de sete pontos que varia entre 1."Discordo totalmente" e 5."Concordo totalmente".

4.3. Técnica de Análise de dados

Para o tratamento e análise dos dados recorreu-se aos programas *Microsoft Excel*, *IBM SPSS Statistics 27* e *IBM SPSS AMOS 27*. Inicialmente, foi elaborada uma análise estatística descritiva dos dados que caracterizasse a amostra em estudo. Para cada uma das bases de dados, foram realizadas Análises Fatoriais Exploratórias e Confirmatórias para todas as escalas, uma vez que foram traduzidas e adaptadas para o presente estudo.

Na presença de duas bases de dados, e antes de se prosseguir com os testes de hipóteses, foi necessário verificar a invariância configuracional das bases de dados, de forma a averiguar acerca da possível junção das mesmas.

Posteriormente, foram desenvolvidos dois modelos de equações estruturais independentes, utilizando uma técnica de modelação generalizada, designada por Análise de Equações Estruturais (AEE) (Marôco, 2014). Para avaliar a qualidade do ajustamento das estruturas fatoriais testadas recorreu-se à análise dos índices X^2/df (*relative chi-squared*), CFI (*Comparative Fit Index*), GFI (*Goodness-of-Fit Index*) e RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*). Para comparar modelos recorreu-se, também, ao MECVI (*Modified Expected Cross-Validation Index*). Por fim, foi possível averiguar acerca da validação das hipóteses formuladas.

5. Resultados

5.1. Caracterização da Amostra

Na primeira parte do questionário, foi obtida uma totalidade de 870 respostas (354 na base de dados LinkedIn e 516 na base de dados MTurk). No entanto, 277 inquiridos (174 e 103 no MTurk) não passaram das duas primeiras questões, não cumprindo os requisitos necessários e não sendo, por isso, válidos para responderem ao questionário. Desta forma, na primeira parte do questionário, obteve-se uma totalidade de 593 respostas (180 respostas e 413 respostas no MTurk). Na segunda parte do questionário obteve-se um total de 321 respostas (151 na base de dados LinkedIn e 170 respostas na base de dados MTurk).

Uma vez que o questionário online tinha a obrigatoriedade de resposta em todos os itens, não existem valores omissos, considerando-se todas as respostas válidas para análise.

Houve um maior número de respostas de participantes do sexo feminino (54,8%) comparativamente aos participantes do sexo masculino (45,2%). Em relação à faixa etária, os participantes têm uma idade mínima de 19 anos e máxima de 75, sendo a média das idades dos participantes de, aproximadamente, 35 anos. Relativamente à nacionalidade dos participantes, 44,6% são portugueses, 18,4% são indianos, 13,6% são americanos e os restantes 23,4% são de outras nacionalidades como a nacionalidade brasileira, italiana e inglesa. Quanto ao seu estado civil, 49,3% da amostra é solteira, 41,8% é casada, sendo os restantes divididos entre divorciados, viúvos e uniões de facto. Relativamente às suas habilitações literárias, os dados revelam que grande parte da amostra (85,3%) tem formação superior. A maior parte dos inquiridos apresenta contrato sem termo (37,8%), seguido dos participantes com contrato a termo (32,3%) e com menor representatividade estão os trabalhadores independentes (14,6%), sendo os restantes desempregados, estudantes, estagiários ou reformados.

Relativamente ao setor de atividade, há quatro que se destacam, nomeadamente, as Tecnologias de Informação (16,7%), a Educação (15%), a Saúde (12,2%) e o Comércio e Distribuição (10,5%). Estes representam mais de metade da amostra (54,4%). Outros setores de atividade são, por exemplo, a Banca e Seguros, a Consultoria, o Turismo e as Indústrias Transformadoras. No que diz respeito à dimensão da organização, 37,8% da amostra trabalha em organizações com mais de 250 trabalhadores. Os restantes trabalham em organizações com entre 10 e 250 trabalhadores (48,3%) sendo que apenas 13,9% trabalha em organizações

com menos de 10 trabalhadores. Em relação à antiguidade na organização, 28% dos participantes trabalham há mais de 10 anos na organização, sendo que dos restantes 72% que trabalham há menos de 10 anos, 12% trabalham há menos de 1 ano na organização. A grande maioria dos participantes não tem responsabilidades de chefia (48%) e, dos 52% que têm, é, maioritariamente, em cargos de supervisão (27%).

Tabela 2 - Caracterização Sociodemográfica e Profissional da Amostra

	Participantes
Género	Feminino – 54,8 % Masculino – 45,2 %
Idade	Média = 35 anos
Nacionalidade	Portuguesa – 44,6 % Indiana – 18,4 % Americana – 13,6 % Outras – 23,4 %
Estado Civil	Solteiro – 49,3 % Casado – 41,8 % Divorciado – 4,1 % Viúvo – 0,7 % União de Facto – 4,1 %
Habilitações Literárias	Abaixo do secundário – 3,4 % Ensino Secundário – 11,2 % Licenciatura/Bacharelato – 45,9 % Mestrado/Pós-graduação – 33 % Doutoramento – 6,5 %
Situação Profissional	Trabalhador: contrato a termo – 32,3 % Trabalhador: contrato sem termo – 37,8 % Trabalhador independente – 14,6 % Estagiário – 3,4 % Desempregado – 6,1 % Outro – 5,8 %
Setor de Atividade	Tecnologias de Informação – 16,7% Educação – 15% Saúde – 12,2% Comércio e Distribuição – 10,5% Outros – 45,6 %
Dimensão da Organização	Menos de 10 trabalhadores – 13,9 % 10 a 50 trabalhadores – 26,5 % 51 a 250 trabalhadores – 21,8 % Mais de 250 trabalhadores – 37,8 %

Antiguidade na Organização	Menos de 1 ano – 12 %
	1 a 2 anos – 17 %
	2 a 5 anos – 26 %
	5 a 10 anos – 17 %
	Mais de 10 anos – 28 %
Responsabilidades de chefia	Não – 48 %
	Sim – Supervisão – 27 %
	Sim – Chefia Intermédia – 15 %
	Sim – Cargo de Direção – 10 %

5.2. Análise Fatorial

A Análise Fatorial é um método estatístico que tem como objetivo identificar um conjunto reduzido de variáveis latentes, fatores ou constructos, que permitam explicar a estrutura correlacional observada num conjunto de variáveis manifestas (Marôco, 2010), simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever (Pestana & Gageiro, 2003).

A Análise Fatorial pode ser exploratória (AFE), tratando a relação entre as variáveis sem determinar em que medida os resultados se ajustam ao modelo, ou confirmatória (AFC), comparando os resultados alcançados com os que compõem a teoria (Pestana & Gageiro, 2003). A AFE é um método exploratório que deve ser usado na ausência de informação prévia acerca da estrutura fatorial que pode explicar as correlações entre as variáveis observáveis. Por sua vez, a AFC é um método confirmatório a usar na presença de informação preliminar sobre a estrutura fatorial que necessita de ser confirmada (Marôco, 2010).

Atendendo a que todas as escalas utilizadas neste estudo foram traduzidas e adaptadas para o próprio estudo e uma vez que o objetivo é, também, juntar as duas bases para os testes de hipóteses, todas as escalas, nas duas bases de dados, foram submetidas a uma AFE, utilizando o *SPSS Statistics 27*, e posterior AFC, utilizando o *SPSS Amos 27*, de forma a analisar se o comportamento de cada constructo em cada base de dados era igual, isto é, se a estrutura fatorial (ou modelo de medida) era equivalente nas duas bases de dados.

5.2.1. Análise Fatorial Exploratória

Os dados obtidos, presentes nas Tabela 7 e Tabela 8 (Anexo II), mostram que, para os valores do coeficiente de assimetria univariada (skewness) e do coeficiente de achatamento (kurtosis) univariado, se pode assumir a distribuição normal dos dados, considerando aceitáveis os valores de $|sk| < 2-3$ e $|ku| < 7-10$ (Marôco, 2010). Para além disso, foi analisada a presença de *outliers* em cada uma das bases de dados, isto é, foi observada a existência de observações que caíssem fora da tendência da restantes observações (Marôco, 2010). Para detetá-los, foi realizado o cálculo da distância Mahalanobis, no *SPSS Statistics*, sendo removidas as observações com um *p-value* inferior a 0,001 (Marôco, 2010). Foi possível verificar que existiam 2 *outliers* na base de dados LinkedIn e 3 *outliers* na base de dados MTurk, sendo, por isso, eliminados.

Inicialmente, foram feitas Análises Fatoriais Exploratórias para cada variável individualmente, assim como a análise da sua consistência interna. Para a extração dos fatores, foi utilizado o Método das Componentes Principais, sendo que o método de rotação de fatores utilizado foi a rotação Varimax. O Método das Componentes Principais permite transformar um conjunto de variáveis quantitativas correlacionadas entre si num conjunto menor de variáveis independentes, designadas por componentes principais (Marôco, 2018; Pestana & Gageiro, 2003). Por sua vez, o método de rotação Varimax tem como objetivo “obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator, e pouco associada com os restantes” (Marôco, 2018, p. 486).

Para além disso, para se poder aplicar o modelo fatorial é fundamental a existência de correlações entre variáveis (Pestana & Gageiro, 2003). Através da medida de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett, é possível medir a qualidade das correlações entre as variáveis e perceber se se deve prosseguir com a análise fatorial (Pestana & Gageiro, 2003). Foi possível verificar que, à exceção do comportamento de apoio desleal (AD) que apresenta um KMO de 0,574, as variáveis apresentam um valor de KMO que varia de 0,629 a 0,953, demonstrando que as análises fatoriais variam de razoáveis a muito boas, conforme Pestana e Gageiro (2003), assegurando uma boa qualidade das correlações entre variáveis. Quanto ao teste de esfericidade de Bartlett, foi possível verificar um *p-value* = 0,000 em todas as variáveis, permitindo concluir

que as variáveis estão correlacionadas significativamente (Marôco, 2018), permitindo prosseguir com a análise.

Para cada variável, foi criada uma matriz de componentes rotativa, sendo esta usada para analisar como os itens se encontravam distribuídos. Por fim, perante escalas de medida, é importante analisar a consistência interna dos fatores, isto é, a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos (Pestana & Gageiro, 2003). Uma vez que o Alfa de Cronbach é uma das medidas mais utilizadas para a análise da consistência interna de um grupo de variáveis (Pallant, 2010; Pestana & Gageiro, 2003), foram analisados os Alfas de Cronbach de todas as escalas. Para além disso, os valores de Alfa de Cronbach são bastante sensíveis ao número de itens existentes na escala (Pallant, 2010). Assim, se a escala tiver menos de dez itens, como é o caso de todas as escalas presentes no estudo, pode ser difícil obter um valor de Alfa de Cronbach alto. Por isso, Pallant (2010) adverte que, em escalas com o número de itens semelhantes às escalas presentes neste estudo, se deve procurar obter um valor de alfa superior a 0,50, condição que se verifica em todas as escalas.

Orientação Coprodução

Na variável Orientação Coprodução (OC), através da análise da matriz de componentes rotativa nas duas bases de dados, presentes nas Tabelas Tabela 9 Tabela 10 (Anexo III), é possível verificar que todos os itens apresentam comportamentos semelhantes, apresentando coeficientes altos. Para além disso, através da análise da confiabilidade foi possível verificar que apenas na base de dados MTurk, quando se retirava o item OC3, o alfa de Cronbach aumentava de forma residual, não se justificando a sua remoção. Assim, obtiveram-se consistências internas razoáveis de 0,740 para a base de dados LinkedIn e de 0,745 para a base de dados MTurk. Desta forma, foram mantidos todos os itens na análise, sendo a variável Orientação Coprodução (OC) medida por OC1, OC2, OC3, OC4 e OC5.

Orientação Passiva

Na variável Orientação Passiva (OP), apesar de esta não ter apresentado uma consistência interna baixa nas duas bases de dados e apesar das matrizes de componentes rotativas, presentes nas Tabelas Tabela 11 Tabela 12 (Anexo III), apresentarem valores aceitáveis, foi possível verificar que, ao eliminar o item OP1, o alfa melhorava nas duas bases de dados. Por isso, foi eliminado o item OP1, obtendo-se uma consistência interna razoável de 0,725 para

a base de dados LinkedIn e uma consistência interna boa de 0,844 para a base de dados MTurk, sendo, a variável Orientação Passiva (OP) medida por OP2, OP3 e OP4.

Resistência Construtiva

Na variável Resistência Construtiva (CR), foi possível verificar, através da análise da matriz de componentes rotativa das duas bases de dados (Tabelas Tabela 13 Tabela 14 no Anexo III), que o item CR4 apresentava um comportamento diferentes dos restantes, encontrando-se numa componente diferente. Para além disso, ao se proceder à análise de confiabilidade, foi possível verificar que, ao retirar este item, o alfa de Cronbach aumentava significativamente nas duas bases de dados. Desta forma, foi retirado o item CR4 da análise, obtendo-se consistências internas razoáveis de 0,710 para a base de dados LinkedIn e 0,734 para a base de dados MTurk, sendo a variável Resistência Construtiva (CR) medida por CR1, CR2, CR3 e CR5.

Obediência

Na variável Obediência (CO), embora os itens tenham apresentado comportamentos iguais na matriz de componentes rotativa das duas bases de dados (Tabelas Tabela 15 Tabela 16 no Anexo III), foi possível verificar na análise de confiabilidade que, ao retirar o item CO4, o alfa de Cronbach aumentava na base de dados LinkedIn, tornando a escala mais consistente. Já na base de dados MTurk, o alfa diminuía residualmente, mas a sua diminuição mantinha um alfa com um valor bom. Desta forma, procedeu-se à eliminação do item CO4, obtendo-se uma consistência interna razoável de 0,780 para a base de dados LinkedIn e uma consistência interna boa de 0,838 para a base de dados MTurk, sendo a variável Obediência (CO) medida por CO1, CO2, CO3 e CO5.

Delegação Ascendente

Na variável Delegação Ascendente (CD), foi possível verificar na matriz de componentes rotativa das duas bases de dados (Tabelas Tabela 17 Tabela 18 no Anexo III) que o item CD2 apresentava um comportamento diferente das restantes, demonstrando um coeficiente bastante baixo. Para além disso, através da análise de confiabilidade foi possível confirmar que, ao retirar o item CD2 da análise, o alfa de Cronbach da escala aumentava significativamente nas duas bases de dados (apresentando uma consistência interna fraca de 0,610 para a base de dados LinkedIn e uma consistência interna boa de 0,845 para a base de

dados MTurk) e, por isso, foi retirado esse item da análise, sendo a variável Delegação Ascendente (CD) medida por CD1, CD3 e CD4.

Voz

Na variável Voz (CV), através da análise da matriz de componentes rotativa (Tabelas Tabela 19 e Tabela 20 no Anexo III) é possível verificar que todos os itens apresentam comportamentos semelhantes, com coeficientes altos. Para além disso, através da análise da confiabilidade foi possível verificar que todos os itens se deviam manter, obtendo-se uma consistência interna de 0,740 para a base de dados LinkedIn e 0,745 para a base de dados MTurk, sendo, por isso, a variável Voz (CV) medida por CV1, CV2, CV3, CV4, CV5 e CV6.

Liderança Destrutiva

Por fim, na variável Liderança Destrutiva (LD), a matriz de componentes rotativa da base de dados LinkedIn (Tabela 21 no Anexo III) dividiu os itens em 3 fatores, um que continha os itens correspondentes aos comportamentos tirânico e descarrilado (TD), um com o comportamento de apoio-desleal (AD) e outro com o comportamento laissez-faire (LF). Já a matriz de componentes rotativa da base de dados MTurk dividiu os itens em apenas 2 fatores. Nesta base de dados, foi repetida a análise fatorial exploratória, mas, desta vez, forçando a extração a 3 fatores, de forma a averiguar se o seu comportamento seria igual ao da base de dados LinkedIn. Foi possível verificar que a nova matriz de componentes rotativa (Tabela 22 no Anexo III) dividiu os itens nos mesmos 3 fatores que a base de dados LinkedIn. Foi obtida uma consistência interna boa de 0,835 para a base de dados LinkedIn e uma consistência interna muito boa de 0,961 para a base de dados MTurk.

Desta forma, a variável foi dividida em 3 fatores diferentes, procedendo-se à análise fatorial desses 3 fatores em separado. Para além disso, aquando da análise da consistência interna da escala, foi possível verificar que, apenas no comportamento apoio-desleal, o alfa melhorava se os itens associados a essa variável fossem eliminados. No entanto, uma vez que se trata de um dos tipos de liderança destrutiva a serem estudados, decidiu-se manter este comportamento e voltar a analisá-lo na análise fatorial confirmatória. Nos restantes, o alfa de Cronbach foi o maior possível, apresentando valores entre 0,857 e 0,954, e não foi eliminado nenhum item da análise, sendo a variável Liderança Destrutiva (LD) medida por: TD que contém LD1, LD2, LD3, LD4, LD5, LD6, LD7 e LD8; AD que contém LD9, LD10, LD11 e LD12 e LF que contém LD13, LD14, LD15 e LD16.

5.2.2. Análise Fatorial Confirmatória

Após a realização das Análises Fatoriais Exploratórias de cada variável individualmente, foram realizadas as Análises Fatoriais Confirmatórias das mesmas variáveis. Associada à análise de equações estruturais, a AF Confirmatória permite avaliar a qualidade do ajustamento de um modelo teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis observáveis (Marôco, 2018).

Uma vez que a análise anterior resultou na eliminação de alguns itens, procedeu-se, primeiramente, à confirmação de que a eliminação desses itens seria benéfica para a análise. De facto, comparando os modelos antes e após a remoção dos itens de todas as variáveis às quais foram retirados os seus respetivos itens, pode-se concluir que, de facto, a eliminação dos itens deve ser realizada. Após a eliminação de todos os itens recomendados na análise anterior, procedeu-se à análise fatorial confirmatória de cada variável individualmente, nas duas bases de dados.

Depois de se avaliar a normalidade das variáveis através dos coeficientes de assimetria (sk) e de achatamento (ku) univariados, verificou-se que nenhuma das variáveis manifestas violou a distribuição normal, tendo em consideração que valores de $|sk| < 2-3$ e $|ku| < 7-10$ são aceitáveis (Marôco, 2010).

A qualidade do ajustamento do modelo foi avaliada a partir dos índices referidos previamente e seus respetivos valores de referência indicados por Marôco (2010). A *Validade Fatorial*, isto é, se as variáveis refletem o fator latente que pretendem medir (Marôco, 2010), foi avaliada através dos pesos fatoriais e da fiabilidade individual das variáveis manifestas. Da mesma forma, foi utilizada a Variância Extraída Média (VEM) para avaliar a *Validade Convergente*, que ocorre quando os itens, que refletem um determinado fator, saturam, fortemente, nesse fator, sendo o seu comportamento explicado, sobretudo, por esse fator (Marôco, 2010). Foi também medida a fiabilidade de cada constructo, através da fiabilidade compósita, permitindo aferir se determinado constructo mede, de forma consistente, a característica ou fator de interesse na amostra em estudo (Marôco, 2010). Através da fiabilidade compósita, é também possível apurar a consistência interna do modelo, verificando se a amostra está livre de enviesamentos e se os resultados são fidedignos (Marôco, 2010).

Orientação Coprodução

Para a base de dados LinkedIn, após correlacionar os erros entre os itens OC2 e OC4 e entre OC4 e OC5, conforme sugerido pelo software nos índices de modificação, obteve-se uma qualidade do ajustamento muito boa ($X^2/df = 1,245$; CFI=0,995; GFI=0,990; RMSEA=0,041). Os itens apresentaram pesos fatoriais ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais ($\lambda^2 \geq 0,25$) adequados, confirmando, assim, a validade fatorial do modelo. Quanto à fiabilidade compósita, o modelo apresentou uma fiabilidade compósita apropriada (FC=0,767), assegurando a fiabilidade do constructo. A VEM=0,404 apresentou-se ligeiramente abaixo do valor desejável (VEM $\geq 0,5$).

Para a base de dados MTurk, e após correlacionar os mesmos erros, obteve-se uma qualidade do ajustamento que variou de aceitável (RMSEA=0,057) a muito boa ($X^2/df = 1,535$; CFI=0,993; GFI=0,990). Quanto aos pesos fatoriais dos itens, estes apresentaram pesos fatoriais adequados ($\lambda \geq 0,5$), à exceção de OC3 ($\lambda = 0,46$), OC4 ($\lambda = 0,46$) e OC5 ($\lambda = 0,32$), que apresentaram pesos fatoriais abaixo dos valores adequados. Quanto à fiabilidade compósita, o modelo apresentou uma fiabilidade compósita apropriada (FC=0,732), assegurando a fiabilidade do constructo. Por sua vez, a VEM=0,388 apresentou-se abaixo do valor desejável (VEM $\geq 0,5$).

Orientação Passiva

Para a base de dados LinkedIn, foi analisado o modelo com os 4 itens da escala inicial, incluindo OP1, OP2, OP3 e OP4 e foi possível confirmar uma qualidade do ajustamento que variou entre boa (RMSEA=0,000; $X^2/df = 0,021$) e perfeita (GFI=1,000; CFI=1,000). À exceção do item OP1, que na análise fatorial exploratória foi retirado, todos os itens apresentaram pesos fatoriais individuais ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais ($\lambda^2 \geq 0,25$) adequados, comprovando a validade fatorial desse constructo. Desta forma, comprovou-se que a eliminação do item OP1 foi uma boa decisão, prosseguindo a análise sem este item. A VEM=0,757 e a fiabilidade compósita (FC=0,750) mostraram-se acima dos valores recomendados, confirmando a validade convergente e a fiabilidade do constructo.

Para a base de dados MTurk, a qualidade do ajustamento variou entre boa (RMSEA=0,000; $X^2/df = 0,847$), muito boa (GFI=0,995) e perfeita (CFI=1,000). Todos os itens apresentaram pesos fatoriais individuais ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais ($\lambda^2 \geq 0,25$) adequados, demonstrando, novamente, a validade fatorial desse constructo. A VEM=0,977 e a

fiabilidade compósita ($FC=0,849$) apresentaram-se acima dos valores recomendados, assegurando a validade convergente e a fiabilidade do constructo.

Resistência Construtiva

Para a base de dados LinkedIn, a qualidade do ajustamento do modelo apresentou-se entre boa ($RMSEA=0,053$; $X^2/df = 1,409$) e muito boa ($CFI=0,992$; $GFI=0,991$). Todos os itens apresentaram pesos fatoriais individuais ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais ($\lambda^2 \geq 0,25$) adequados, confirmando a validade fatorial do constructo. A $VEM=0,589$ mostrou-se acima dos valores recomendados ($VEM \geq 0,5$) e a fiabilidade compósita ($FC=0,848$) também ($FC \geq 0,7$), comprovando a validade convergente e a fiabilidade desse constructo.

Para a base de dados MTurk, a qualidade do ajustamento do modelo variou entre muito boa ($X^2/df = 0,842$; $RMSEA=0,000$) e perfeita ($CFI=1,000$; $GFI=1,000$). Todos os itens apresentaram pesos fatoriais individuais ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais ($\lambda^2 \geq 0,25$) adequados, demonstrando, mais uma vez, a validade fatorial do constructo. A $VEM=0,646$ apresentou-se acima dos valores recomendados ($VEM \geq 0,5$) e a fiabilidade compósita ($FC=0,879$) também ($FC \geq 0,7$), assegurando a validade convergente e a fiabilidade do constructo.

Obediência

Para a base de dados LinkedIn, após correlacionar os erros entre os itens CO3 e CO5, conforme sugerido pelo software nos índices de modificação, a qualidade do ajustamento do modelo apresentou-se entre muito boa ($RMSEA=0,000$; $X^2/df = 0,025$) e perfeita ($CFI=1,000$; $GFI=1,000$). Todos os itens apresentaram pesos fatoriais individuais ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais ($\lambda^2 \geq 0,25$) adequados, à exceção do item CO3 que apresentou um peso fatorial individual de 0,45 e uma fiabilidade individual de 0,20, que são bastante próximos dos valores recomendados ($\lambda \geq 0,5$ e $\lambda^2 \geq 0,25$). A $VEM=0,470$ mostrou-se abaixo, mas perto dos valores recomendados ($VEM \geq 0,5$) e a fiabilidade compósita ($FC=0,770$) revelou-se adequada ($FC \geq 0,7$), confirmando a fiabilidade do constructo.

Para a base de dados MTurk, e após correlacionar os mesmos erros, a qualidade do ajustamento do modelo variou entre muito boa ($RMSEA=0,000$; $X^2/df = 0,031$) e perfeita ($CFI=1,000$; $GFI=1,000$). Todos os itens apresentam pesos fatoriais individuais ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais ($\lambda^2 \geq 0,25$) adequados, demonstrando a validade fatorial desse constructo. A $VEM=0,55$ apresentou-se acima dos valores recomendados ($VEM \geq 0,5$) e a

fiabilidade compósita ($FC=0,830$) também ($FC \geq 0,7$), comprovando, quer a validade convergente, quer a fiabilidade do constructo.

Delegação Ascendente

Para a base de dados LinkedIn, foi analisado o modelo com os 4 itens da escala inicial, incluindo CD1, CD2, CD3 e CD4 e foi possível confirmar uma qualidade do ajustamento que variou entre boa ($RMSEA=0,000$; $X^2/df = 0,287$), muito boa ($GFI=0,998$) e perfeita ($CFI=1,000$). À exceção do item CD2, que na análise fatorial exploratória foi retirado, todos os itens apresentaram pesos fatoriais individuais ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais ($\lambda^2 \geq 0,25$) adequados. Desta forma, comprovou-se que a eliminação do item CD2 foi uma boa decisão, prosseguindo a análise sem este item. A $VEM=0,362$ e a fiabilidade compósita ($FC=0,623$) apresentaram-se abaixo dos valores adequados.

Para a base de dados MTurk, a qualidade do ajustamento variou entre boa ($RMSEA=0,000$; $X^2/df = 0,984$), muito boa ($GFI=0,994$) e perfeita ($CFI=1,000$). Mais uma vez, à exceção do item CD2, todos os itens apresentaram pesos fatoriais individuais ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais ($\lambda^2 \geq 0,25$) adequados, assegurando, novamente, a validade fatorial desse constructo. A $VEM=0,650$ e a fiabilidade compósita ($FC=0,847$) revelaram-se adequadas, comprovando a validade convergente e a fiabilidade do constructo.

Voz

Para a base de dados LinkedIn, a qualidade do ajustamento do modelo variou entre boa ($X^2/df = 0,928$), muito boa ($RMSEA=0,000$; $GFI=0,982$) e perfeita ($CFI=1,000$). Todos os itens apresentaram pesos fatoriais individuais ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais ($\lambda^2 \geq 0,25$) adequados, confirmando a validade fatorial do constructo. A $VEM=0,471$ apresentou-se abaixo, mas perto dos valores recomendados ($VEM \geq 0,5$) e a fiabilidade compósita ($FC=0,839$) apresentou-se dentro dos valores adequados ($FC \geq 0,7$), demonstrando a fiabilidade do constructo.

Para a base de dados MTurk, a qualidade do ajustamento do modelo variou entre boa ($X^2/df = 1,022$) e muito boa ($RMSEA=0,011$; $CFI=0,999$; $GFI=0,982$). Todos os itens apresentaram pesos fatoriais individuais ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais ($\lambda^2 \geq 0,25$) adequados, comprovando, também, a validade fatorial do constructo. A $VEM=0,431$ mostrou-se abaixo, mas perto dos valores recomendados ($VEM \geq 0,5$) e a fiabilidade

compósita ($FC=0,817$) revelou-se adequada ($FC \geq 0,7$), assegurando a fiabilidade do constructo.

Liderança Destrutiva

Primeiramente, foram analisados os modelos individuais de cada variável. Para a base de dados LinkedIn, e após se correlacionarem os erros sugeridos nos índices de modificação, o comportamento TD apresentou uma qualidade do ajustamento que variou entre boa ($X^2/df = 0,494$), muito boa ($RMSEA=0,000$; $GFI=0,989$) e perfeita ($CFI=1,000$), o comportamento AD apresentou uma qualidade do ajustamento que variou entre inaceitável ($RMSEA=0,144$), aceitável ($X^2/df = 4,044$) e muito boa ($GFI=0,987$; $CFI=0,979$) e o comportamento LF apresentou uma qualidade do ajustamento que variou entre boa ($X^2/df = 0,724$), muito boa ($RMSEA=0,000$; $GFI=0,998$) e perfeita ($CFI=1,000$).

Para a base de dados MTurk, o comportamento TD apresentou uma qualidade do ajustamento que variou entre boa ($X^2/df = 0,339$), muito boa ($RMSEA=0,000$; $GFI=0,993$) e perfeita ($CFI=1,000$), o comportamento AD apresentou uma qualidade do ajustamento que variou entre boa ($X^2/df = 0,709$), muito boa ($RMSEA=0,000$; $GFI=0,998$) e perfeita ($CFI=1,000$) e o comportamento LF apresentou uma qualidade do ajustamento que variou entre inaceitável ($RMSEA=0,129$), aceitável ($X^2/df = 3,752$) e muito boa ($GFI=0,989$; $CFI=0,992$).

Para além disso, foi desenhado o modelo de medida da Liderança Destrutiva para as duas bases de dados, que apresentou uma qualidade do ajustamento que variou entre boa ($RMSEA= 0,046$; $X^2/df = 1,662$; $GFI= 0,918$) a muito boa ($CFI=0,978$) para a base de dados LinkedIn e entre boa ($RMSEA= 0,046$; $X^2/df = 1,356$; $GFI= 0,926$) a muito boa ($CFI=0,987$) para a base de dados MTurk.

Uma vez que os comportamentos *tirânico e descarrilado*, *apoio-desleal* e *laissez faire* pertencem ao constructo *Liderança Destrutiva*, foi elaborado um modelo de segunda ordem para este constructo. Os modelos de fator de segunda ordem podem fornecer um modelo mais parcimonioso e interpretativo quando os investigadores hipotetizam que os fatores de ordem superior estão subjacentes aos dados (Chen et al., 2005).

Para a base de dados LinkedIn, a qualidade do ajustamento do modelo apresentou-se entre sofrível ($GFI=0,890$), aceitável ($RMSEA=0,090$; $X^2/df = 2,202$) e boa ($CFI=0,917$). Todos os itens apresentaram pesos fatoriais individuais ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais ($\lambda^2 \geq 0,25$) adequados, à exceção dos itens LD10 e LD12, pertencentes ao comportamento apoio-

desleal, que apresentaram pesos fatoriais abaixo do adequado. À exceção do constructo do comportamento AD, onde não foi possível calcular o valor da VEM e da fiabilidade compósita, a VEM de todos os constructos apresentou-se acima dos valores recomendados ($VEM \geq 0,5$), bem como a fiabilidade compósita de todos os constructos, que também se revelou acima dos valores recomendados ($FC \geq 0,7$), comprovando a validade convergente e a fiabilidade do modelo.

Para a base de dados MTurk, a qualidade do ajustamento do modelo variou entre boa ($X^2/df = 1,007$), muito boa ($RMSEA=0,007$; $GFI=0,95$) e perfeita ($CFI=1,000$). Todos os itens apresentaram pesos fatoriais individuais ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais ($\lambda^2 \geq 0,25$) adequados, assegurando a validade fatorial do modelo. A VEM de todos os constructos revelou-se acima dos valores recomendados ($VEM \geq 0,5$), bem como a fiabilidade compósita de todos os constructos que também se apresentaram acima dos valores recomendados ($FC \geq 0,7$), comprovando a validade convergente e a fiabilidade do modelo.

5.3. Invariância das bases de dados

De uma forma geral, as análises nas duas bases de dados apresentaram valores e comportamentos semelhantes. Isto indica que existe a possibilidade de analisar as duas bases de dados em conjunto. No entanto, para confirmar a possibilidade de se juntar as duas bases de dados, o último passo foi dado através do teste de invariância, mais especificamente, através da invariância configuracional. Este tipo de invariância avalia se as medidas observadas representam o mesmo constructo em diferentes bases de dados (sendo especificado o mesmo padrão de cargas fatoriais fixas e livres para cada grupo) (Abrams et al., 2013; Vandenberg & Lance, 2000), permitindo a comparação significativa entre os diferentes grupos (Chen et al., 2005).

Para satisfazer a invariância configuracional, a estrutura geral dos fatores de ambos os grupos deve ser a mesma, incluindo o número de fatores e os padrões gerais dos pesos fatoriais. Aplicando o raciocínio de Zhou et al. (2019) e de Xu e Tracey (2017) para a nossa análise, foram desenhados nove modelos, com o auxílio do *SPSS AMOS*, com um número diferente de fatores, que vão desde o menor número de fatores (modelo de um fator) até ao modelo de medida original deste estudo (modelo de nove fatores). Posteriormente, foi executada a AFC desses modelos, para cada base de dados individual e em conjunto, de forma a perceber como o modelo alterava quando se consideravam diferentes fatores. A invariância

configuracional seria provada se a mesma medição encaixasse bem os dados nos grupos (Xu & Tracey, 2017). Estes resultados podem ser verificados no Anexo IV (Tabelas Tabela 23Tabela 24Tabela 25 e Figura 5Figura 6Figura 7Figura 8Figura 9Figura 10Figura 11Figura 12Figura 13), bem como o modelo de medida das variáveis em estudo (Figura 14). Aí é possível confirmar que, quer se utilizem as bases de dados individualmente ou em conjunto, uma melhoria do modelo foi registada à medida que nos aproximávamos do modelo de medida teórico. Ou seja, à medida que o número de fatores aumenta, melhor o modelo encaixa os dados. Através destes resultados, para além de se confirmar a validade discriminante (Zhang et al., 2015; Zhou et al., 2019), que analisa se os itens, que refletem um determinado fator, não se encontram correlacionados com outros fatores (Marôco, 2010), foi, também, comprovada a invariância configuracional, que nos permite usar ambas as bases juntas para análise futura. Nas análises seguintes, foi considerada apenas uma base de dados com todos os dados, independentemente da sua origem.

5.4. Análise descritiva e correlacional

Por fim, através do *SPSS Statistics*, foram estudadas as correlações entre as variáveis. A tabela de correlações e as medidas descritivas (médias e desvios padrões) são apresentadas para os dados em conjunto, conforme se analisa, de seguida, na Tabela 3. Da análise da tabela de correlações é possível verificar que o género masculino está relacionado positiva e significativamente com as responsabilidades de chefia, com a orientação para o poder, com a orientação passiva, com os comportamentos de delegação ascendente e com os comportamentos de liderança destrutiva. À medida que a idade aumenta, a probabilidade de a pessoa desempenhar responsabilidades de chefia também aumenta, bem como os comportamentos de voz e de resistência construtiva. Para além disso, é possível verificar que pessoas mais jovens apresentam maior orientação para o poder.

Por sua vez, perante maiores habilitações literárias, os participantes desempenham comportamentos como a voz e a resistência construtiva. Participantes com menores habilitações literárias, assumem uma orientação mais passiva, demonstrando mais comportamentos de obediência. Para além disso, para organizações de maior dimensão verificam-se mais participantes com orientação de coprodução, demonstrando comportamentos como a resistência construtiva. Em organizações mais pequenas, existe mais uma orientação passiva e mais comportamentos como a obediência.

Foi possível também concluir que, quantos mais anos a pessoa trabalha na organização, mais responsabilidades de chefia e maior a tendência em assumir uma orientação de coprodução, desempenhando comportamentos como a voz. Para pessoas que trabalham há menos tempo na organização, estas optam por comportamentos como a obediência. Para além disso, pessoas com mais responsabilidades de chefia demonstram uma maior orientação para o poder e tendem a aumentar os comportamentos destrutivos de liderança, nomeadamente, o tirânico + descarrilado e o de laissez-faire.

Ainda, a orientação de coprodução encontra-se positiva e significativamente relacionada com os comportamentos de resistência construtiva e voz, que permite, desde já, antecipar a possível confirmação das hipóteses 1a) e 3a). Para além disso, é possível verificar que pessoas que optam por assumir uma orientação coprodutiva são pessoas com uma maior orientação para o poder. Ainda, é possível verificar que este tipo de orientação está correlacionado negativamente com os comportamentos destrutivos do líder. Por sua vez, a orientação passiva encontra-se positiva e significativamente relacionada com os comportamentos de obediência e delegação ascendente, permitindo antecipar a possível confirmação das hipóteses 2a) e 4a). Para além disso, pessoas com este tipo de orientação são, também, pessoas com maior orientação para o poder. Ainda, é possível verificar que este tipo de orientação está correlacionado positiva e significativamente com os comportamentos destrutivos do líder, nomeadamente, o tirânico + descarrilado e o de laissez-faire.

Por fim, é possível verificar que pessoas que optam por desempenhar comportamentos associados à obediência, à voz e à delegação ascendente, tendem a construir uma relação de boa qualidade com o seu líder. Por sua vez, é possível verificar que à medida que os comportamentos destrutivos do líder diminuem, a relação entre líder e seguidor melhora. Para além disso, um seguidor com maior orientação para o poder tende a construir uma relação com maior qualidade com o seu líder.

Tabela 3 - Resultados da Análise Correlacional: Médias, Desvios Padrões e Correlações

Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Sexo ^(a)	1,45	,498																	
2. Idade	35,06	10,500	,024																
3. Estado Civil ^(b)	1,68	,889	-,129*	,458**															
4. Habilitações ^(c)	3,26	,857	-,045	,181**	,131*														
5. Dimensão organização ^(d)	2,83	1,087	,033	,186**	,086	,167**													
6. Antiguidade organização ^(e)	3,28	1,359	-,022	,428**	,222**	,105	,342**												
7. Responsabilidades chefia ^(f)	,88	1,021	,184**	,220**	,215**	,052	,079	,183**											
8. Orientação Coprodução (OC)	5,055	,8131	-,091	,054	,038	,106	,125*	,113*	-,103										
9. Orientação Passiva (OP)	2,463	1,096	,200**	-,061	-,053	-,221**	-,118*	-,069	,218**	-,376**									
10. Obediência (CO)	3,404	,889	-,026	-,075	-,017	-,143*	-,182**	-,113*	,073	-,028	,324**								
11. Voz (CV)	4,052	,686	-,098	,191**	,150**	,132*	,107	,165**	,113*	,580**	-,274**	,000							
12. Resistência Construtiva (CR)	3,958	,695	-,001	,131*	,096	,112*	,119*	,103	,134*	,506**	-,133*	-,046	,639**						
13. Delegação Ascendente (CD)	2,959	,924	,114*	-,147**	-,093	-,077	-,099	-,062	,181**	-,188**	,410**	,343**	,007	,041					
14. Tirânico + Descarriado (TD)	1,870	,898	,180**	-,059	,003	-,025	,049	-,022	,287**	-,277**	,499**	,147**	-,197**	-,034	,312**				
15. Laissez-faire (LF)	2,054	,896	,206**	-,008	,038	-,040	,005	,023	,142*	-,210**	,385**	,055	-,194**	-,011	,164**	,721**			
16. Orientação para o poder	5,204	1,119	,141*	-,167**	-,034	-,070	-,003	,003	,187**	,163**	,127*	,141*	,164**	,167**	,227**	,153**	,092		
17. LMX	3,533	,9144	-,035	-,048	-,002	-,035	-,052	,008	,200**	,102	,036	,197**	,304**	,088	,226**	-,178**	-,330**	,329**	

Notas: n = 316; ** p < 0,01; * p < 0,05.

^(a) Sexo: 1 = Feminino; 2 = Masculino; ^(b) Estado Civil: 1 = Solteiro(a); 2 = Casado(a); 3 = Divorciado(a); 4 = Viúvo(a); 5 = União de Facto; ^(c) Habilitações: 1 = Abaixo do Secundário; 2 = Ensino Secundário; 3 = Licenciatura/Bacharelato; 4 = Mestrado/Pós-graduação; 5 = Doutoramento; ^(d) Dimensão da organização: 1 = Menos de 10 trabalhadores; 2 = 10-50 trabalhadores; 3 = 50-250 trabalhadores; 4 = Mais de 250 trabalhadores; ^(e) Antiguidade: 1 = Menos de 1 ano; 2 = 1 a 2 anos; 3 = 2 a 5 anos; 4 = 5 a 10 anos; 5 = Mais de 10 anos; ^(f) Responsabilidade de Chefia: 0 = Não; 1 = Sim – Supervisão; 2 = Sim – Chefia Intermédia; 3 = Sim – Cargo de Direção

5.5. Análise do modelo estrutural

Nesta fase do estudo, foi feita uma Análise de Modelos de Equações Estruturais. O Modelo de Equações Estruturais é um modelo linear que estabelece as relações entre as variáveis sob estudo, quer estas sejam manifestas ou latentes (Marôco, 2010). Para além disto, este modelo é habitualmente utilizado para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais entre variáveis, permitindo confirmar a relação entre os dados, averiguar acerca da qualidade do ajustamento do modelo e testar as hipóteses formuladas no estudo (Marôco, 2010).

De forma a alcançar o modelo teórico final e utilizando o software *SPSS AMOS 27*, foram definidos vários modelos de equações estruturais independentes, conforme se pode verificar na Tabela 4. Partindo de um modelo estrutural inicial ^(a) (Figura 15 no Anexo V), composto por todas as variáveis e LD como variável de 2ª ordem, foi feita a separação de todos os comportamentos de Liderança Destrutiva (T, D, AD e LF), que tinham sido divididos em apenas 3 comportamentos na análise fatorial exploratória dessa variável, de forma a perceber se essa junção que se fez aquando da análise fatorial exploratória foi a melhor opção. Assim, foi desenhado o modelo estrutural com LD separada ^(b) (Figura 16 no Anexo V). A esse modelo, foi retirado o comportamento de apoio-desleal (AD), que apresentava pesos fatoriais muito baixos e que, na análise fatorial exploratória, demonstrou um comportamento diferente dos restantes, apresentando um valor de KMO mau e mostrando que, na sua ausência, o alfa de Cronbach melhorava. Na análise fatorial confirmatória, para além de este comportamento de liderança destrutiva apresentar pesos fatoriais bastante baixos, apresentou a qualidade do ajustamento mais fraca de todos os restantes comportamentos. Assim, a remoção de AD ao modelo deu origem ao modelo estrutural LD separada sem AD ^(c). Para além disso, uma vez que foi retirado o comportamento de apoio desleal (AD) ao modelo estrutural com LD separada ^(c), foi, também, retirado esse comportamento do modelo estrutural inicial ^(a), dando origem ao modelo estrutural inicial sem AD ^(d), permitindo a comparação, mais uma vez, entre os dois modelos. Destes 4 modelos, o que apresentou resultados mais favoráveis foi o modelo estrutural inicial sem o comportamento AD ^(d).

Por fim, para evitar a sobrecarga das influências de umas variáveis noutras, foi dividido o modelo estrutural inicial ^(a) tendo em conta as orientações do papel do seguidor. Desta forma, foi obtido um modelo para Orientação Coprodução (OC) ^(e) e outro para a Orientação Passiva (OP) ^(f). Ainda, a estes modelos, foi, também, retirado o comportamento AD para

analisar se os resultados seriam, também, mais favoráveis, dando origem aos modelos OC sem AD ^(g) e OP sem AD ^(h).

Desta forma, foi possível concluir que os modelos que dividiam as orientações do papel do seguidor e sem o comportamento AD ^{(g) (h)} (Figuras Figura 17Figura 18 no Anexo V) foram os que apresentaram melhores resultados e, por isso, foram os modelos escolhidos para prosseguir com a análise dos dados.

Para além disso, através do indicador MECVI, que permite comparar os modelos (sendo que quanto mais baixo o valor, melhor o modelo) (Marôco, 2010), é possível verificar que os modelos escolhidos, e apresentados nas FigurasFigura 3 e Figura 4 - Modelo Estrutural da Orientação P, para avançar com a análise são os melhores.

Tabela 4 - Comparação dos Modelos Estruturais

Modelo	X ²	df	X ² /df	CFI	GFI	RMSEA	PCFI	MECVI
Modelo Estrutural inicial ^(a)	1898,3	748	2,538	0,844	0,784	0,070	0,770	6,854
Modelo Estrutural com LD separada ^(b)	1944,6	745	2,610	0,838	0,781	0,071	0,761	7,023
Modelo Estrutural LD separada sem AD ^(c)	1602,7	600	2,671	0,846	0,804	0,073	0,762	5,832
Modelo Estrutural inicial sem AD ^(d)	1481,5	637	2,326	0,872	0,816	0,065	0,791	5,457
Modelo OC ^(e)	1594,8	638	2,500	0,857	0,805	0,069	0,778	5,809
Modelo OC sem AD ^(f)	1265,5	505	2,506	0,869	0,828	0,069	0,783	4,660
Modelo OP ^(g)	1596,3	569	2,805	0,846	0,796	0,076	0,764	5,765
Modelo OP sem AD ^(h)	1266,0	444	2,851	0,858	0,820	0,077	0,768	4,615

X²: chi-square; df: Degree of Freedom; X² /df: relative chi-squared; CFI: Comparative Fit Index; GFI: Goodness of Fit Index; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; PCFI: Parsimony CFI; MECVI: Modified Expected Cross-Validation Index.

N = 316.

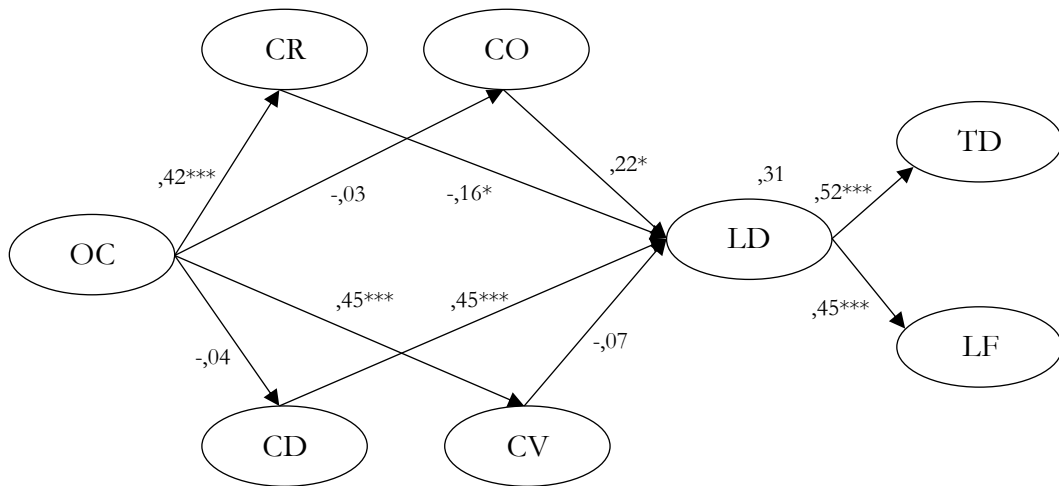


Figura 3 - Modelo Estrutural da Orientação Coprodução (OC)

Notas: $n=316$; $*p<.05$, $**p<.01$ e $***p<.001$

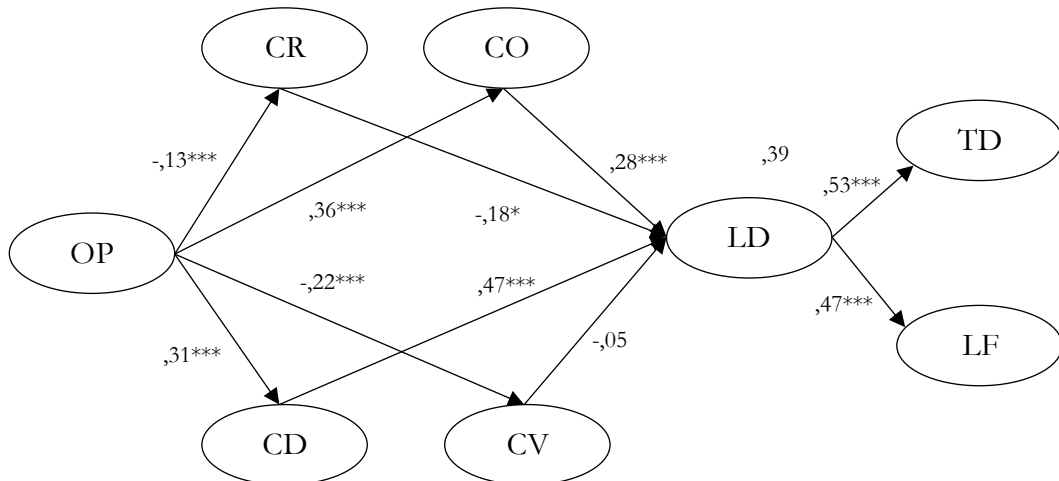


Figura 4 - Modelo Estrutural da Orientação Passiva (OP)

Notas: $n=316$; $*p<.05$, $**p<.01$ e $***p<.001$

Partindo dos modelos escolhidos para prosseguir com a análise, foi confirmada a não violação severa, por parte das variáveis, da distribuição normal dos dados, considerando valores de $|sk| < 2-3$ e $|ku| < 7-10$ aceitáveis (Marôco, 2010).

De forma a refinar ambos os modelos, recorreu-se aos índices de modificação calculados pelo software *SPSS AMOS*, correlacionando-se os erros de medida que conduziam à melhoria do ajustamento do modelo estrutural. Seguidamente, foi analisada a existência de *outliers*. Foi possível verificar a existência de observações com valores de p_1 e p_2 ($<0,05$) que indicam que essas observações são, efetivamente, *outliers* (Marôco, 2010). A presença de

outliers pode alterar os momentos amostrais, como as médias, variâncias ou covariâncias, condicionando a qualidade e a significância das estimativas dos parâmetros do modelo (Marôco, 2010). Assim, a análise dos *outliers* deve ser feita de forma cautelosa. Seguindo a indicação de Marôco (2010, p. 138), foram comparados os modelos com e sem os *outliers*, de forma a reavaliar-se a inclusão ou não desses *outliers* na análise. De facto, os ajustamentos de ambos os modelos melhoravam quando os *outliers* eram retirados e, por isso, optou-se pela sua remoção. Assim, foram retirados os 20 *outliers* mais severos exibidos pelo software, sendo a amostra final composta por 294 observações.

O modelo estrutural da Orientação Coprodução apresentou valores de ajustamento global aceitáveis (CFI=0,886; GFI = 0,835; RMSEA = 0,067; $X^2/df = 2,323$), segundo Marôco (2010). O modelo da Orientação Passiva apresentou, igualmente, uma qualidade de ajustamento aceitável (CFI=0,874; GFI = 0,827; RMSEA = 0,075; $X^2/df = 2,667$), segundo Marôco (2010).

O modelo da Orientação Coprodução (OC) explica 31% ($R^2 = 0,31$) da variabilidade da Liderança Destrutiva (LD), sendo a restante variabilidade explicada por fatores não incluídos no modelo. Por sua vez, o modelo da Orientação Passiva (OP) explica 39% ($R^2 = 0,39$) da variabilidade da variável Liderança Destrutiva (LD), sendo a restante variabilidade explicada por fatores não incluídos no modelo.

A significância dos coeficientes de regressão foi avaliada após a estimação dos parâmetros pelo método da máxima verosimilhança implementado no software *SPSS AMOS*. Por sua vez, a significância dos efeitos indiretos foi obtida por simulação *Bootstrap*, definindo uma taxa de amostragem de 2000 e um intervalo de confiança de 95%. Consideram-se estatisticamente significativas as estimativas dos parâmetros com $p\text{-value} \leq 0,05$.

5.6. Análise das hipóteses

As Tabelas Tabela 5 Tabela 6 mostram, respetivamente, as estimativas dos parâmetros de ambos os modelos e os efeitos indiretos. A partir da análise das tabelas é possível retirar conclusões sobre os modelos apresentados, bem como as hipóteses desenvolvidas.

Tabela 5 - Estimativas dos Parâmetros dos Modelos

	β	<i>p-value (p)</i>
CR $\leftarrow$ OC	0,665	***
CO $\leftarrow$ OC	-0,050	0,617
CV $\leftarrow$ OC	0,733	***
CD $\leftarrow$ OC	-0,087	0,273
CR $\leftarrow$ OP	-0,137	0,008
CO $\leftarrow$ OP	0,394	***
CV $\leftarrow$ OP	-0,237	***
CD $\leftarrow$ OP	0,333	***

Nota: ***p-value<.001

Hipótese 1a: *A orientação coprodução está positivamente associada à resistência construtiva do seguidor.*

Hipótese 1b: *A orientação passiva está negativamente associada à resistência construtiva do seguidor.*

No modelo da Orientação Coprodução, verificou-se que o efeito direto estandardizado da variável OC sobre a variável CR é positivo e significativo ($\beta = 0,665$; $p < 0,001$), o que significa que a orientação coprodutiva está positivamente associada à resistência construtiva do seguidor, confirmando a Hipótese 1a. Por sua vez, no modelo da Orientação Passiva, verificou-se que o efeito estandardizado da variável OP sobre a variável CR é negativo e significativo ($\beta = -0,137$; $p = 0,008$), demonstrando que a orientação passiva está negativamente associada à resistência construtiva do seguidor, confirmando a Hipótese 1b.

Hipótese 2a: *A orientação passiva está positivamente associada à obediência do seguidor.*

Hipótese 2b: *A orientação coprodução está negativamente associada à obediência do seguidor.*

No modelo da Orientação Passiva, verificou-se que o efeito direto estandardizado da variável OP sobre a variável CO é positivo e significativo ($\beta = 0,394$; $p < 0,001$), o que significa que a orientação passiva está positivamente associada à obediência do seguidor, confirmando a Hipótese 2a. Por sua vez, no modelo da Orientação Coprodução, verificou-se que o efeito

estandardizado da variável OC sobre a variável CO é negativo, mas não significativo ($\beta = -0,050$; $p = 0,617$), demonstrando que, embora a orientação passiva esteja negativamente associada à obediência do seguidor, conforme o que a hipótese de investigação prevê, esta não é significativa e, por isso, a Hipótese 2b não é confirmada.

Hipótese 3a: *A orientação coprodução está positivamente associada à voz do seguidor.*

Hipótese 3b: *A orientação passiva está negativamente associada à voz do seguidor.*

No modelo da Orientação Coprodução, verificou-se que o efeito direto estandardizado da variável OC sobre a variável CV é positivo e significativo ($\beta = 0,733$; $p < 0,001$), o que significa que a orientação coprodutiva está positivamente associada à voz do seguidor, confirmando a Hipótese 3a. Por sua vez, no modelo da Orientação Passiva, verificou-se que o efeito estandardizado da variável OP sobre a variável CV é negativo e significativo ($\beta = -0,237$; $p < 0,001$), demonstrando que a orientação passiva está negativamente associada à voz do seguidor, confirmando a Hipótese 3b.

Hipótese 4a: *A orientação passiva está positivamente associada à delegação ascendente do seguidor.*

Hipótese 4b: *A orientação coprodução está negativamente associada à delegação ascendente do seguidor.*

No modelo da Orientação Passiva, verificou-se que o efeito direto estandardizado da variável OP sobre a variável CD é positivo e significativo ($\beta = 0,333$; $p < 0,001$), o que significa que a orientação passiva está positivamente associada à delegação ascendente do seguidor, confirmando a Hipótese 4a. Por sua vez, no modelo da Orientação Coprodução, verificou-se que o efeito estandardizado da variável OC sobre a variável CD é negativo, mas não significativo ($\beta = -0,087$; $p = 0,273$), demonstrando que, embora a orientação passiva esteja negativamente associada à delegação ascendente do seguidor, conforme prevê a hipótese de investigação, esta não é significativa e, por isso, a Hipótese 4b não é confirmada.

Tabela 6 - Efeitos Indiretos

	β	p -value (p)
LD $\leftarrow$ CR $\leftarrow$ OC	-0,112	0,032
LD $\leftarrow$ CO $\leftarrow$ OP	0,133	0,022
LD $\leftarrow$ CV $\leftarrow$ OC	-0,057	0,376
LD $\leftarrow$ CD $\leftarrow$ OP	0,192	0,001
TD $\leftarrow$ LD $\leftarrow$ CR $\leftarrow$ OC	-0,057	0,015
TD $\leftarrow$ LD $\leftarrow$ CO $\leftarrow$ OP	0,065	0,012
TD $\leftarrow$ LD $\leftarrow$ CV $\leftarrow$ OC	-0,029	0,328
TD $\leftarrow$ LD $\leftarrow$ CD $\leftarrow$ OP	0,095	0,001
LF $\leftarrow$ LD $\leftarrow$ CR $\leftarrow$ OC	-0,048	0,020
LF $\leftarrow$ LD $\leftarrow$ CO $\leftarrow$ OP	0,055	0,011
LF $\leftarrow$ LD $\leftarrow$ CV $\leftarrow$ OC	-0,025	0,315
LF $\leftarrow$ LD $\leftarrow$ CD $\leftarrow$ OP	0,079	0,001

Hipótese 5: *A resistência construtiva será mediadora da relação negativa entre a orientação coprodução e os comportamentos da liderança destrutiva, nomeadamente, a) tirânicos e descarrilados, e b) laissez-faire.*

No modelo da Orientação Coprodução, verificou-se que o efeito indireto estandardizado da variável OC sobre os comportamentos de liderança destrutiva (LD) através da resistência construtiva do seguidor é negativo e significativo ($\beta = -0,112$; $p = 0,032$). Isto significa que a orientação coprodutiva e a resistência construtiva explicam, cumulativamente, a diminuição dos comportamentos de liderança destrutiva, sendo a resistência construtiva mediadora da relação negativa entre a orientação coprodutiva e os comportamentos de liderança destrutiva, confirmando a Hipótese 5.

Mais especificamente, através da resistência construtiva, a orientação coprodutiva tem um impacto negativo nos comportamentos tirânico e descarrilado ($\beta = -0,057$; $p = 0,015$) e laissez-faire ($\beta = -0,048$; $p = 0,020$), confirmando as hipóteses 5a) e 5b).

Hipótese 6: *A obediência será mediadora da relação positiva entre a orientação passiva e os comportamentos da liderança destrutiva, nomeadamente, a) tirânicos e descarrilados, b) laissez-faire.*

No modelo da Orientação Passiva, verificou-se que o efeito indireto estandardizado da variável OP sobre os comportamentos de liderança destrutiva (LD) é positivo e significativo ($\beta = 0,133$; $p = 0,022$). Isto significa que a orientação passiva e a obediência explicam, cumulativamente, o aumento dos comportamentos de liderança destrutiva, sendo a

obediência mediadora da relação positiva entre a orientação passiva e os comportamentos de liderança destrutiva, confirmando, assim, a Hipótese 6.

Mais especificamente, através da obediência, a orientação passiva tem um impacto positivo nos comportamentos tirânico e descarrilado ($\beta = 0,065$; $p = 0,012$) e laissez-faire ($\beta = 0,055$; $p = 0,011$), permitindo confirmar as hipóteses 6a) e 6b).

Hipótese 7: *A voz será mediadora da relação negativa entre a orientação coprodução e os comportamentos da liderança destrutiva, nomeadamente, a) tirânicos e descarrilados, b) laissez-faire.*

No modelo da Orientação Coprodução, verificou-se que o efeito indireto estandardizado da variável OC sobre os comportamentos de liderança destrutiva (LD) é negativo, mas não é significativo ($\beta = -0,057$; $p = 0,376$), o que significa que a voz não é mediadora da relação negativa entre a orientação coprodutiva e os comportamentos de liderança destrutiva, não sendo, por isso, confirmada a Hipótese 7.

Hipótese 8: *A delegação ascendente será mediadora da relação positiva entre a orientação passiva e os comportamentos da liderança destrutiva, nomeadamente, a) tirânicos e descarrilados, b) laissez-faire.*

No modelo da Orientação Passiva, verificou-se que o efeito indireto estandardizado da variável OP sobre os comportamentos de liderança destrutiva (LD) é positivo e significativo ($\beta = 0,192$; $p = 0,001$). Isto significa que a orientação passiva, através da delegação ascendente do seguidor, explica o aumento dos comportamentos de liderança destrutiva, sendo a delegação ascendente mediadora da relação positiva entre a orientação passiva e os comportamentos de liderança destrutiva, confirmando a Hipótese 8.

Mais especificamente, através da delegação ascendente, a orientação passiva tem um impacto positivo nos comportamentos tirânico e descarrilado ($\beta = 0,095$; $p = 0,001$) e laissez-faire ($\beta = 0,079$; $p = 0,001$), confirmando as hipóteses 8a) e 8b).

6. Conclusões

6.1. Discussão dos resultados

Durante muitos anos, a literatura em liderança analisou as atitudes dos seguidores e a sua motivação como resultado do comportamento dos líderes (Carsten et al., 2018). No entanto, poucos estudos têm sido realizados focando nos comportamentos dos líderes como resultado dos comportamentos dos seguidores (Carsten et al., 2018; Farris & Lim, 1969; Greene, 1975). Estudos empíricos como o de Carsten et al. (2018) e de Ahmad et al. (2020) têm mostrado que determinados comportamentos dos seguidores podem influenciar os comportamentos dos seus líderes. No entanto, não existe ainda conhecimento da influência que esses comportamentos dos seguidores possam ter nos comportamentos destrutivos dos líderes.

Desta forma, este estudo dá um contributo na compreensão empírica sobre a *followership*, analisando o impacto que dois tipos de orientações de papel do seguidor, nomeadamente, a coprodução e a passiva, têm nos comportamentos destrutivos do líder, mediados pela resistência construtiva, a obediência, a voz e a delegação ascendente. Para tal, primeiramente foi necessário i) estabelecer a relação entre a orientação do papel do seguidor (coprodução e passiva) e os comportamentos de *followership* (resistência construtiva, obediência, voz e delegação ascendente), para, de seguida, ii) examinar os efeitos da orientação do papel e comportamentos do seguidor nos comportamentos destrutivos do líder (tirânico, descarrilado, apoio-desleal e laissez-faire).

A presente investigação mostrou que a orientação coprodutiva está positivamente associada à voz e à resistência construtiva do seguidor. Este resultado vai de encontro aos estudos de Carsten et al. (2018) e de Suyono et al. (2020). De facto, uma vez que a orientação coprodutiva é, normalmente, caracterizada pelo envolvimento dos seguidores com os seus líderes, ajudando-os na resolução de problemas e desafiando-os construtivamente (Carsten et al., 2018; Carsten et al., 2010; Dvir & Shamir, 2003), seria expectável que seguidores com este tipo de orientação viessem a demonstrar comportamentos como a resistência construtiva e a voz. Desta forma, é possível concluir que um seguidor que demonstre uma orientação mais coprodutiva, seja mais propenso a resistir construtivamente ao seu líder e a envolver-se em comportamentos onde utilize a voz.

Por outro lado, foi possível comprovar que a orientação passiva está negativamente associada a estes comportamentos, conforme demonstraram os estudos de Carsten et al. (2018) e de Suyono et al. (2020). Uma vez que a orientação passiva é, habitualmente, caracterizada pela deferência por parte dos seguidores em relação à influência do líder (Baker, 2007; Carsten et al., 2018; Tyler, 1997), seria expectável que tivesse uma relação negativa com a resistência construtiva e a voz do seguidor, sendo comportamentos que desafiam o líder, comunicando com o mesmo. Assim, um seguidor com uma orientação passiva, que se abstém de se pronunciar, deixando ao líder a responsabilidade pela proposta de novas ideias, não desenvolve comportamentos onde resista construtivamente ao seu líder ou que utilize a sua voz.

Esta investigação confirma, também, que a orientação passiva está positivamente associada à obediência e à delegação ascendente do seguidor. Estes resultados vão de encontro aos estudos de Carsten et al. (2018), Carsten et al. (2010) e de Suyono et al. (2020). A orientação passiva é caracterizada pela obediência do seguidor em relação ao líder (Carsten & Uhl-Bien, 2012; Carsten et al., 2010) e pelo facto de os seguidores com esse tipo de orientação acreditarem que a responsabilidade é do líder e que a eles apenas lhes compete apoiar o seu líder (Carsten et al., 2010). Por isto, seria expectável que a orientação passiva estivesse positivamente associada à obediência e à delegação ascendente do seguidor e, de facto, esta investigação comprovou isso, através das hipóteses 2a) e 4a).

Contrariamente, apesar de se apresentar uma relação negativa conforme previam as hipóteses, não foi possível comprovar que a orientação coprodutiva está negativamente associada à obediência e à delegação ascendente do seguidor, não permitindo confirmar as hipóteses 2b) e 4b). Poderão existir várias razões que expliquem este resultado que não estão a ser analisadas neste estudo, nomeadamente, a presença de fatores externos que expliquem os comportamentos dos seguidores, como a relação de cada seguidor com o líder, a orientação do seguidor para o poder, o tipo de tarefa a ser executada ou até o contexto, que pode obrigar o seguidor a ser obediente e a delegar as responsabilidades ao seu superior, para além da sua orientação de papel. Da análise das correlações apresentada previamente, foi possível concluir que seguidores obedientes e que recorrem à delegação ascendente tendem a desenvolver uma relação de melhor qualidade com o seu líder e apresentam uma maior orientação para o poder. Desta forma, estudos futuros deverão procurar testar, novamente, esta relação, analisando estes fatores que não foram analisados neste estudo.

Para além disto, a investigação indica que a obediência e a delegação ascendente atuam como mediadores da relação positiva entre a orientação passiva e os comportamentos de liderança destrutiva. Por um lado, acredita-se que um seguidor obediente, que se abstém de dar a sua opinião e de participar na tomada de decisões e resolução de problemas, permita ao líder desenvolver ou aumentar os seus comportamentos destrutivos, uma vez que este tipo de seguidores prefere manter-se em silêncio, colaborando com a diretiva antiética do líder (Carsten & Uhl-Bien, 2013). Por outro lado, uma vez que, perante comportamentos de delegação ascendente, um seguidor passa a responsabilidade pela tomada de decisões e resolução de problemas ao seu superior (Carsten et al., 2018), existe maior liberdade para o mesmo desenvolver comportamentos destrutivos. Desta forma, é possível concluir que, de facto, existe um efeito indireto positivo entre a orientação passiva do seguidor e os comportamentos destrutivos do líder, atuando a obediência e a delegação ascendente como facilitadores desse efeito.

Esta investigação permite, também, concluir que um seguidor que apresente uma orientação do papel coprodutiva, isto é, um seguidor que se envolve ativamente com o seu líder com vista ao alcance de objetivos mútuos (Carsten & Uhl-Bien, 2012; Carsten et al., 2018; Shamir, 2007) e que o ajuda a identificar e resolver problemas, é capaz de atenuar os comportamentos destrutivos do líder, através da resistência construtiva. Os seguidores com um elevado grau de orientação de coprodução tendem a resistir construtivamente ao seu líder quando confrontados com ordens antiéticas (Suyono et al., 2020) e, acreditando ser participantes ativos no processo de liderança, tendem a questionar coisas que possam ser prejudiciais à organização (Carsten & Uhl-Bien, 2012; Suyono et al., 2020). Desta forma, são mais propensos a recusar construtivamente os pedidos antiéticos do líder e, por isso, podem atenuar ou eliminar os comportamentos destrutivos do mesmo.

Por fim, esta investigação não permitiu comprovar que a voz atua como mediadora da relação negativa existente entre a orientação coprodutiva e os comportamentos destrutivos. Uma explicação para este resultado pode assentar na possibilidade de seguidores, que apresentem um comportamento favorável e positivo, conduzirem a comportamentos antiéticos dos líderes (Ahmad et al., 2020). Ahmad et al. (2020) sugerem que, quando os seguidores demonstram comportamentos de cidadania organizacional, os líderes são mais propensos a conceder a si próprios crédito moral para se comportarem de forma antiética, especialmente, quando o narcisismo do líder é alto ou quando se identificam com os seus seguidores. Desta forma, é possível que o líder, perante seguidores que se demonstrem aptos e disponíveis para

propor sugestões e novas ideias e para comunicar ativamente com o mesmo, se sinta livre de desenvolver comportamentos destrutivos. Assim, um seguidor, que participe ativamente na tomada de decisão e na sugestão de novas ideias, utilizando a sua voz para comunicar a sua opinião sobre questões relacionadas com o trabalho, pode não conseguir atenuar os comportamentos destrutivos do líder. Isto porque o bom comportamento dos seguidores pode psicologicamente libertar os líderes para se envolverem em comportamentos antiéticos subsequentes (Ahmad et al., 2020), contribuindo, assim, para a compreensão sobre a forma como os seguidores podem influenciar o comportamento do líder. Por outro lado, poderão existir fatores externos que expliquem os comportamentos dos seguidores que não foram analisados neste estudo como, por exemplo, a relação de cada seguidor com o líder ou o tipo de tarefa a ser executada. Para além disto, através da análise das correlações feita previamente, foi possível verificar que pessoas que utilizam a sua voz, tendem a ter uma maior orientação para o poder e uma relação de maior qualidade com o seu líder, podendo aumentar a possibilidade de o líder desenvolver comportamentos destrutivos. Desta forma, estudos futuros deverão procurar testar, novamente, esta relação, analisando estes fatores não analisados nesta investigação.

Ainda, importa realçar que, como as orientações de papel do seguidor, os comportamentos do mesmo não são mutuamente exclusivos, isto é, um indivíduo pode ter voz e, simultaneamente, ter obediência.

Por fim, esta investigação demonstra que, de facto, os seguidores são uma componente bastante importante no processo de liderança, uma vez que os seus comportamentos podem ter impacto na forma como os líderes se comportam. Tratando-se de um líder com comportamentos tendencialmente destrutivos, a forma como os seus seguidores se comportam perante a sua liderança, poderá favorecer ou diminuir a possibilidade ou não desse líder desenvolver esses comportamentos.

6.2. Contributos para a área da gestão

A liderança é, por si só, um tema pertinente, uma vez que, o modo como a mesma atua pode gerar impacto nos colaboradores e na empresa como um todo (Antonakis & House, 2014).

A literatura existente em liderança comprova que, de facto, os seguidores têm um papel fundamental na liderança e que, cada vez mais, esse papel deve ser mais valorizado. Apesar da crescente importância dada aos seguidores, ainda é um tópico pouco abordado nos dias de hoje e, embora Carsten et al. (2018) evidenciem o impacto que os comportamentos dos seguidores têm nas perceções de uma liderança positiva, poucos são os estudos que foquem na vertente negativa desta relação, ou seja, que estudem o impacto dos seguidores na liderança destrutiva. No entanto, uma vez que os efeitos dos comportamentos destrutivos dos líderes nos seguidores são bastante severos (Schyns & Schilling, 2013), esta é uma área que deve receber mais atenção. Desta forma, esta investigação pretendeu colmatar a escassa literatura existente acerca deste tópico e procurou evidenciar o impacto que os seguidores podem ter na liderança destrutiva, através das orientações do seu papel e dos respetivos comportamentos do seguidor associados.

Estudos sobre a liderança e o comportamento organizacional estão fortemente orientados para o que os líderes podem fazer pelos seguidores e o impacto que têm nos mesmos. Esta investigação demonstra a importância de também considerar o que os seguidores podem fazer pelos líderes e o impacto que podem ter nos mesmos. Uma clara implicação prática desta investigação é a necessidade de as organizações despertarem as consciências para o papel dos seguidores dentro das organizações e prestarem mais atenção à forma como os seguidores podem, efetivamente, envolver-se com os seus líderes para coproduzir a liderança e os seus resultados (Carsten & Uhl-Bien, 2012; Shamir, 2007).

Para além disso, o desenvolvimento da *followership* inclui um foco na forma como os seguidores podem associar-se com os líderes, de forma a melhorar tanto a liderança como os resultados organizacionais. Esta investigação sugere que alguns seguidores fornecem apoio aos líderes, identificando problemas e propondo novas ideias para projetos ou mudanças. Estas poderiam ser consideradas competências avançadas que talvez os seguidores mais eficazes aprendessem com as suas experiências de trabalho e vida. Mas também há competências que podem ser ensinadas e que, se forem desenvolvidas de forma mais ampla no local de trabalho, poderiam trazer um enorme benefício para os líderes e organizações. Para além disso, a forma como os colaboradores lidam e percebem os comportamentos

destrutivos do líder 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 (Starratt & Grandy, 2010). Desta forma, seria importante a formação para os seguidores identificarem comportamentos destrutivos dos seus líderes para atuarem com o objetivo de os atenuar.

Os resultados desta investigação mostram que seguidores com uma orientação de papel passiva, que preferem abster-se de darem a sua opinião, limitando-se a obedecer ao seu líder, podem fomentar o desenvolvimento de comportamentos destrutivos no líder. Uma implicação fundamental desta descoberta é que, se a passividade do seguidor for forte, ou se estender para além de apenas um ou dois seguidores, os líderes – e talvez até mesmo as organizações – podem sofrer de níveis reduzidos de eficácia de liderança, aumentando os comportamentos destrutivos do líder. Um foco no desenvolvimento da *followership* poderia ajudar a aliviar estes problemas, formando subordinados de forma mais eficaz, de forma a criar um impacto positivo dos comportamentos dos seguidores no processo de liderança, focando, por exemplo, no desenvolvimento do comportamento de resistência construtiva no seguidor que, conforme conclui esta investigação, permite atenuar os comportamentos destrutivos do líder.

No geral, o desenvolvimento da *followership* mudaria o foco no desenvolvimento da liderança como responsabilidade do líder, para a liderança como responsabilidade de líderes e seguidores que se empenham eficazmente em atingir objetivos importantes (Carsten et al., 2018). Poderia ser feito proporcionando oportunidades que permitam tanto aos gestores como aos subordinados compreender melhor as orientações de *followership* e a forma como afetam o comportamento de seguidores. Isto poderia ajudar na compreensão do porquê dos seguidores se envolverem em determinados comportamentos, compreendendo melhor o porquê de as relações entre líderes e seguidores não serem tão eficazes como poderiam ser.

Para além disso, os comportamentos destrutivos dos líderes tendem a ser muito dispendiosos para os gestores e as organizações, quer em termos de encargos psicológicos para os subordinados como dos custos económicos tangíveis para as organizações (Bardes & Piccolo, 2010). Assim, é importante que os gestores tenham conhecimento dos comportamentos que são considerados destrutivos para a organização como um todo, para que, mais facilmente, os consigam identificar e resolver. Para isso, seria benéfico apostar em formação das chefias, não só das competências técnicas, mas também das sociais e relacionais.

6.3. Limitações do estudo e recomendações para investigação futura

A presente investigação tem algumas limitações que futuras investigações poderão ter em conta, com o objetivo de melhorar e aprimorar o estudo do tema analisado.

Primeiramente, estudos futuros devem procurar utilizar uma amostra maior e com maior diversidade cultural, representando, de forma mais significativa, a população em estudo e podendo trazer maior assertividade e robustez aos resultados.

Para além disto, é relevante ter em consideração que as medidas utilizadas são de autorrelato e, apesar de se ter tentado evitar, há sempre a possibilidade da ocorrência do enviesamento do método comum e de os inquiridos responderem de acordo com o socialmente desejável. Assim, apesar de se ter tido em conta algumas medidas aquando da construção do questionário, de forma a minimizar este efeito, como a proteção do anonimato do inquirido, a divisão do questionário em dois momentos temporais, a distribuição aleatória das questões do questionário e a realização do teste de Harman, que comprovou a não existência do erro de variância comum na amostra, os participantes poderão ter dado respostas favoráveis do ponto de vista social (Shultz & Chavez, 1994). Para além disso, apesar de os questionários terem sido totalmente confidenciais e anónimos, o tema abordado nas questões é relacionado com as chefias, sendo tendencialmente mais sensível, podendo ter condicionado algumas respostas. Desta forma, futuras investigações deverão utilizar outros métodos que eliminem ou diminuam a possibilidade de ocorrência deste enviesamento.

Outra limitação do estudo esteve relacionada com a pandemia vivida aquando da divulgação do questionário. Uma vez que o objetivo seria analisar, também, as relações entre líderes e seguidores, o facto de ter sido um período com confinamentos, conduzindo, em maior parte, ao teletrabalho, impedindo o contacto direto entre líder e seguidor, pode ter comprometido as respostas dadas ao questionário.

Para além disso, os resultados e conclusões devem ser interpretados com cautela uma vez que, devido ao design do estudo empírico, os dados não permitem conferir a causalidade, embora se tivesse tentado criar um modelo que se aproximasse da causalidade, dividindo a recolha de dados em dois momentos temporais diferentes (num primeiro momento aferindo acerca das variáveis independentes e num segundo momento acerca da variável dependente). Apesar de se ter fundamentado, cuidadosamente, as hipóteses, não se pode excluir totalmente a possibilidade de a ordem causal da relação de algumas variáveis ser revertida

para a que aqui foi estudada. Assim, investigações longitudinais e designs experimentais devem ser realizados a fim de contornar esta situação.

Investigações futuras beneficiariam igualmente do estudo de uma gama mais alargada de comportamentos de *followership*, tais como a sabotagem (Giacalone & Knouse, 1990) ou as dissidências passivas e ativas (Kassing, 1998), por exemplo. Para além disso, Parker (2007) esclarece que pode haver muitos tipos diferentes de orientações de papéis. À medida que as organizações continuam a enfrentar ambientes em mudança, bastante concorrência e presença global (Küpers & Weibler, 2008), os papéis dos líderes e seguidores também evoluem (Parker et al., 1997). Esta investigação analisou as duas orientações de *followership* que têm recebido a atenção mais teórica. No entanto, são necessários estudos futuros nesta área, focando noutros tipos de orientações de papel. Por exemplo, alguns seguidores podem seguir uma orientação "política", ou "ingratificante", baseada na crença de que os seguidores precisam de lisonjear e servir o ego do líder para ter sucesso (Carsten et al., 2018; Kipnis & Vanderveer, 1971). Outros poderiam seguir uma orientação "não-seguindo", através da qual acreditam que os seguidores devem rejeitar a influência e autoridade do líder, e proteger-se da sua manipulação (Uhl-Bien et al., 2014). Tais crenças podem levar um seguidor a resistir às diretivas do líder, questionar os seus motivos e impedir o seu progresso (Carsten et al., 2018).

Para além disto, uma vez que as bases de dados utilizadas nesta investigação são invariantes, pode-se concluir acerca da fiabilidade da plataforma MTurk, sugerindo a sua utilização a investigações futuras.

Por fim, embora tenham sido antecipadas e analisadas pelas correlações, esta investigação não considerou a relação com o líder (LMX) e a orientação para o poder nos modelos estruturais. Provavelmente, as hipóteses que não foram comprovadas poderão estar a ser influenciadas por estes fatores, pelo que estudos futuros devem considerar as variáveis de controlo no modelo teórico e analisar de que forma as mesmas podem moderar a relação entre os comportamentos do seguidor e do líder destrutivo.

7. Referências Bibliográficas

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Abrams, M. D., Ómarsdóttir, A. Ó., Björnsdóttir, M. D., Einarsdóttir, S., Martin, C., Carr, A., Brown, S. D., & Rector, C. (2013). Measurement Invariance of the Career Indecision Profile. *Journal of Career Assessment*, 21(3), 469-482. <https://doi.org/10.1177/1069072712475181>
- Aguirre-Urreta, M. I., & Hu, J. (2019). Detecting Common Method Bias: Performance of the Harman's Single-Factor Test. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 50(2), 45-70.
- Ahmad, M. G., Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2020, Sep 21). Can good followers create unethical leaders? How follower citizenship leads to leader moral licensing and unethical behavior. *J Appl Psychol*. <https://doi.org/10.1037/apl0000839>
- Andersen, J. A. (2019). On “followers” and the inability to define. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 274-284. <https://doi.org/10.1108/loj-11-2018-0414>
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701>
- Ashforth, B. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14, 126-140. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>

- Ashkanasy, N. M., & O'Connor, C. (1997). Value Congruence in Leader-Member Exchange. *The Journal of Social Psychology*, 137(5), 647-662. <https://doi.org/10.1080/00224549709595486>
- Baker, S. D. (2007). Followership: The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14.
- Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2010). Goal setting as an antecedent of destructive leader behaviors. In B. Schyns & T. Hansbrough (Eds.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures* (pp. 3-22).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3 ed.). Free Press.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370. <https://doi.org/10.1037//1089-2680.5.4.323>
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., & Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 304-319.
- Blass, T. (1999). The Milgram Paradigm After 35 Years: Some Things We Now Know About Obedience to Authority. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(5), 955-978.

- Bligh, M. C. (2011). Followership and Follower-Centred Approaches. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 425-436). SAGE Publication Ltd.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E., & Stovall, J. F. (2007). When the Romance is Over: Follower Perspectives of Aversive Leadership. *Applied Psychology*, 56(4), 528-557. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00303.x>
- Bremner, N. (2011). *The Influence of Follower Behaviour on Leaders' Trust in Followers* [University of Ottawa].
- Bufalino, G. (2018). Followership under the spotlight: implications for followership development. *Industrial and Commercial Training*, 50(2), 55-60. <https://doi.org/10.1108/ict-04-2017-0028>
- Buhrmester, M., Kwang, T., & Gosling, S. D. (2011, Jan). Amazon's Mechanical Turk: A New Source of Inexpensive, Yet High-Quality, Data? *Perspect Psychol Sci*, 6(1), 3-5. <https://doi.org/10.1177/1745691610393980>
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem* (2ª ed.). Universidade Aberta.
- Carsten, M. K., Harms, P., & Uhl-Bien, M. (2014). Exploring Historical Perspectives of Followership: The Need for an Expanded View of Followers and the Follower Role. In L. M. Lapierre & M. K. Carsten (Eds.), *Followership: What is it and Why Do People Follow?* (pp. 3-26). Emerald Group Publishint Limited.
- Carsten, M. K., & Uhl-Bien, M. (2012). Follower Beliefs in the Co-Production of Leadership. *Zeitschrift für Psychologie*, 220(4), 210-220. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000115>
- Carsten, M. K., & Uhl-Bien, M. (2013). Ethical Followership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 49-61. <https://doi.org/10.1177/1548051812465890>

- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., & Huang, L. (2018). Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior. *Leadership*, 14(6), 731-756. <https://doi.org/10.1177/1742715017720306>
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543-562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.015>
- Chen, F. F., Sousa, K. H., & West, S. G. (2005). Teacher's Corner: Testing Measurement Invariance of Second-Order Factor Models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 12(3), 471-492. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1203_7
- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 179-189. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.005>
- Courpasson, D., & Dany, F. (2003). Indifference or Obedience? Business Firms as Democratic Hybrids. *Organization Studies*, 24(8), 1231-1260.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3^a ed.). SAGE Publications, Inc.
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). Conceptualising followership – a review of the literature. *Leadership*, 7(4), 481-497. <https://doi.org/10.1177/1742715011416891>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.

- de Cremer, D., & van Dijk, E. (2005). When and why leaders put themselves first: leader behaviour in resource allocations as a function of feeling entitled. *European Journal of Social Psychology*, 35(4), 553-563. <https://doi.org/10.1002/ejsp.260>
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Deale, C. S., Schoffstall, D. G., & Brown, E. A. (2016). What does it mean to follow? An exploration of a followership profile in hospitality and tourism. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 16(4), 235-252. <https://doi.org/10.1080/15313220.2016.1180964>
- DeZoort, T., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (1997). The Submissiveness to Organizational Authority Scale as a Measure of Authoritarianism. *Journal of Social Behavior and Personality* 12(3), 651-670.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331–351.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 327-344. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(03\)00018-3](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(03)00018-3)
- Dyne, L. V., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Løseth, A. M. S. B. (2002). 'Destruktivt lederskap: årsaker og konsekvenser' ['Destructive leadership: predictors and consequences']. In A.

Skogstad & S. Einarsen (Eds.), *Ledelse på Godt og Ondt. Effektivitet og Trivsel [Leadership for Better or Worse. Efficiency and Job Satisfaction]* (pp. 233-254).

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>

Elangovan, A. R., & Xie, J. L. (2000). Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 319-328.

Farris, G. F., & Lim, F. G. (1969). Effects of performance on leadership, cohesiveness, influence, satisfaction, and subsequent performance. *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 490-497.

Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.004>

Gershoff, A. D., & Frels, J. K. (2015). What makes it green? The role of centrality of green attributes in evaluations of the greenness of products. *Journal of Marketing*, 79(1), 97-110.

Ghias, W., Hassan, S., & Masood, M. T. (2018). Does Courageous Followership contribute to Exemplary Leadership Practices: Evidence from Pakistan? *NUML International Journal of Business & Management* 13. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13212.80009>

Giacalone, R. A., & Knouse, S. B. (1990). Justifying wrongful employee behavior: The role of personality in organizational sabotage. *Journal of Business Ethics*, 9(1), 55-61. <https://doi.org/10.1007/bf00382564>

- Goodman, J. K., Cryder, C. E., & Cheema, A. (2013). Data Collection in a Flat World: The Strengths and Weaknesses of Mechanical Turk Samples. *Journal of Behavioral Decision Making*, 26(3), 213-224. <https://doi.org/10.1002/bdm.1753>
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective *Leadership Quarterly*, pp 219-247.
- Graham, J. W., & Van Dyne, L. (2006). Gathering Information and Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(2), 89-109. <https://doi.org/10.1007/s10672-006-9007-x>
- Greene, C. N. (1975). The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 187-193.
- Grijalva, E., & Harms, P. D. (2014). Narcissism: An Integrative Synthesis and Dominance Complementarity Model. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 108-127. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0048>
- Haggard, D. L., & Park, H. M. (2018). Perceived supervisor remorse, abusive supervision, and LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 39 (10), 1252-1267. <https://doi.org/10.1002/job.2285>
- Herzog, A. R., & Bachman, J. G. (1981). Effects of Questionnaire Length on Response Quality. *Public Opinion Quarterly*, 45(4), 549-559.

- Hinić, D., Grubor, J., & Brulić, L. (2017). Followership styles and job satisfaction in secondary school teachers in serbia. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 503-520. <https://doi.org/10.1177/1741143215623787>
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008, Nov). An examination of "nonleadership": from laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *J Appl Psychol*, 93(6), 1234-1248. <https://doi.org/10.1037/a0012875>
- Hinrichs, K. T. (2007). Follower Propensity to Commit Crimes of Obedience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 69-76.
- Hollander, E. P. (1992). The Essential Interdependence of Leadership and Followership. *Sage Publications, Inc. on behalf of Association for Psychological Science*, 1, 71-75.
- Hollingsworth, A. T., & Al-Jafary, A. R. A. (1983). Why supervisors don't delegate and employees won't accept responsibility. *Supervisory Management*, 28(4), 12-17.
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207).
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *The Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Hyson, C. (2016). *Relationship Between Destructive Leadership Behaviors and Employee Turnover* [Walden University].
- Jablin, F. M. (2001). Organizational entry, assimilation, and disengagement/exit. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory research, and methods* (pp. 732-818). Sage Publications, Inc.

- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008, Feb-Mar). Leadership and the fate of organizations. *Am Psychol*, 63(2), 96-110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003, Apr). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *J Appl Psychol*, 88(2), 246-255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>
- Kassing, J. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0893318998122002>
- Katz, D., & Khan, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*.
- Kellerman, B. (2008). *How followers are creating change and changing leaders*. Boston, MA: Harvard School Press.
- Kellerman, B. (2013). Leading questions: The end of leadership – redux. *Leadership*, 9(1), 135-139. <https://doi.org/10.1177/1742715012455132>
- Kellerman, B. (2015). *Hard Times: Leadership in America*. Stanford Business Books.
- Kelley, R. E. (1988). In Praise of Followers. *Harvard Business Review*, Reprint 88606.
- Kelley, R. E. (1992). *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow, and Followers who Lead Themselves*. <https://books.google.pt/books?id=S6MnAQAAIAAJ>
- Khan, S. N., Abdullah, S. M., Busari, A. H., Mubushar, M., & Khan, I. U. (2019). Reversing the lens. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 1-18. <https://doi.org/10.1108/loj-03-2019-0100>
- Kipnis, D., & Vanderveer, R. (1971). Ingratiation and the use of power. *Journal of Personality and Social Psychology* 17(3), 280-286.

- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Küpers, W., & Weibler, J. (2008). Inter-leadership: Why and How Should We Think of Leadership and Followership Integrally? *Leadership*, 4(4), 443-475. <https://doi.org/10.1177/1742715008095190>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 15, pp. 47-119). JAI Press Inc.
- Lilja, M. (2020). Theoretical suggestions for future research on constructive resistance: strategies of representation of the Japanese civil society. *Journal of Political Power*, 13(2), 217-232. <https://doi.org/10.1080/2158379x.2020.1764804>
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions. *Leader to Leader*, 36, 29-36.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-Concepts in the Leader/Follower Relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(3).
- Ma, H., Karri, R., & Chittipeddi, K. (2004). The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*, 47(4), 33-40. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(04\)00046-1](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(04)00046-1)
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach* (Vol. 3).

- Malhotra, N. K., Nunan, D., Birks, D. F., & Wills, P. (2017). *Marketing Research: An Applied Approach* (5 ed.).
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. Report Number, Lda.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7 ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Martin, J. (2019). The Leadership/Followership Process: A Different Understanding of Library Leadership. *The Journal of Academic Librarianship*, 45(1), 15-21. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2018.11.004>
- May, D., Wesche, J. S., Heinitz, K., & Kerschreiter, R. (2014). Coping With Destructive Leadership. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 203-213. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000187>
- McCall, M. W., & Lombrado, M. M. (1983). Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed. *Center for Creative Leadership*, 21.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: a social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 329-341.
- Mendonca, M. (2006). *Ethical leadership*.
- Milgram, S. (1974). Obedience to Authority - An Experimental View [Book Review]. *Journal of Peace Research*, 11(4), 350-351. <Go to ISI>://WOS:A1974V779600014
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6).

- Milosevic, I., Maric, S., & Loncar, D. (2020). Defeating the Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and the Role of Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 27(2) 117–137.
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Oc, B., & Bashshur, M. R. (2013). Followership, leadership and social influence. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 919-934. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.006>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Pallant, J. (2010). *SPSS SURVIVAL MANUAL: A step by step guide to data analysis using SPSS* (4 ed.). McGraw-Hill.
- Parker, S. K. (2007). 'That is my job': How employees' role orientation affects their job performance. *Human Relations*, 60(3), 403-434. <https://doi.org/10.1177/0018726707076684>
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). "That's Not My Job": Developing Flexible Employee Work Orientations. *The Academy of Management Journal*, 40, No. 4., 899-929.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006, May). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *J Appl Psychol*, 91(3), 636-652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (3 ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003, Oct). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *J Appl Psychol*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Reichardt, C. S., & Cook, T. D. (1979). Beyond qualitative versus quantitative methods. In T. D. Cook & C. S. Reichardt (Eds.), *Qualitative and quantitative methods in evaluation research* (pp. 7–32). Sage Publications.
- Riggio, R. E. (2020, Sep). Why Followership? *New Dir Stud Leadersh*, 2020(167), pp 15-22. <https://doi.org/10.1002/yd.20395>
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5 ed.). Pearson Education.
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. V. (2018). Different Shades-Different Effects? Consequences of Different Types of Destructive Leadership. *Front Psychol*, 9, 1289. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01289>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl* (pp. xi-xxxix). Information Age Publishing Inc.

- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575-590. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.001>
- Shultz, K. S., & Chavez, D. V. (1994). The Reliability and Factor Structure of a Social Desirability Scale in English and in Spanish. *Educational and Psychological Measurement*, 54(4), 935-940. <https://doi.org/10.1177/0013164494054004009>
- Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8 (1).
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007, Jan). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *J Occup Health Psychol*, 12(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Starratt, A., & Grandy, G. (2010). Young workers' experiences of abusive leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 136-158. <https://doi.org/10.1108/01437731011024394>
- Stenmark, C. K., & Mumford, M. D. (2011). Situational impacts on leader ethical decision-making. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 942-955. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.013>
- Suyono, J., Sawitri, H. S. R., Sunaryo, S., Mansur, A. S., & Risgiyanti. (2020). Follower characteristics, obedience, and constructive resistance: the role of co-production leadership. *Int. J. Trade and Global Markets*, Vol. 13, No. 2, pp. 182–198.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>

- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974-983. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.5.974>
- 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, 1169-1180.
- Tepper, B. J., Uhl-Bien, M., Kohut, G. F., Rogelberg, S. G., & Lockhart, D. E. (2006). Subordinates' Resistance and Managers' Evaluations of Subordinates' Performance. *Journal of Management*, pp 185-209. <https://doi.org/10.1177/0149206305277801>
- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 897-917. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.007>
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627-649. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3257-9>
- Tyler, T. R. (1997). The Psychology of Legitimacy: A Relational Perspective on Voluntary Deference to Authorities. *Personality and Social Psychology Review*, 1(4), 323-345. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0104_4
- Uhl-Bien, M., & Carsten, M. (2017). Followership in Context: A More Nuanced Understanding of Followership in Relation to Leadership. In J. Storey, J. Hartley, J.-L. Denis, P. t. Hart, & D. Ulrich (Eds.), *The Routledge Companion to Leadership* (pp. 142-156). Taylor & Francis Group.
- Uhl-Bien, M., & Ospina, S. M. (2012). *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*. IAP Information Age Publishing.

- Uhl-Bien, M., & Pillai, R. (2007). The romance of leadership and the social construction of followership. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.), *Followership-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl* (pp. 187–209).
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A Review and Synthesis of the Measurement Invariance Literature: Suggestions, Practices, and Recommendations for Organizational Research. *Sage Publications, Inc.*, 3(1), 4-70.
- Vries, R. E. d., & Gelder, J.-L. v. (2005). Leadership and the need for leadership: Testing an implicit followership theory. In B. Schyns & J. R. Meindl (Eds.), *Implicit Leadership Theories: Essays and Explorations* (pp. 277-304). JAI Press.
- Wang, Z., Arndt, A. D., Singh, S. N., Biernat, M., & Liu, F. (2013). “You Lost Me at Hello”: How and when accent-based biases are expressed and suppressed. *International Journal of Research in Marketing*, 30(2), 185-196. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2012.09.004>
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 531-543. <https://doi.org/10.1002/job.768>
- Xu, H., & Tracey, T. J. G. (2017). Use of multi-group confirmatory factor analysis in examining measurement invariance in counseling psychology research. *The European Journal of Counselling Psychology*, 6(1), 75-82. <https://doi.org/10.5964/ejcop.v6i1.120>
- Yagil, D. (2006). The relationship of service provider power motivation, empowerment and burnout to customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 17(3), 258-270. <https://doi.org/10.1108/09564230610667104>

- Yukl, G., & Fu, P. P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 219-232.
- Zaleznik, A. (1965). Interpersonal relations in organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations* (pp. 574-613).
- Zhang, Y., Long, L., Wu, T.-y., & Huang, X. (2015). When is pay for performance related to employee creativity in the Chinese context? The role of guanxi HRM practice, trust in management, and intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 698-719. <https://doi.org/10.1002/job.2012>
- Zhou, Li, & Gong. (2019). How Job Autonomy Promotes Employee's Sustainable Development? A Moderated Mediation Model. *Sustainability*, 11(22). <https://doi.org/10.3390/su11226445>

8. ANEXOS

ANEXO I – Questionário

A Influência do Papel do Seguidor na Liderança Destrutiva

O presente questionário foi realizado no âmbito de uma investigação do Mestrado em Gestão Comercial da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, cujo objetivo é perceber a influência que os diferentes tipos de comportamentos de um seguidor/colaborador podem ter na liderança/chefia, mais precisamente, em determinados comportamentos de liderança destrutiva.

Os dados recolhidos servem apenas para fins científicos pelo que toda a informação recolhida será confidencial. Desta forma, solicitamos que responda às questões com a máxima sinceridade, pois não existem respostas certas ou erradas. A resposta ao questionário demora cerca de 7 minutos.

Tem ou já teve um(a) chefe/supervisor(a)/gestor(a)?

- ☐ Tenho de momento
- ☐ Não, mas já tive há menos de 2 anos
- ☐ Nunca tive

Está ou esteve com esse(a) chefe/supervisor(a)/gestor(a) por, pelo menos, 6 meses?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Este estudo divide-se em dois momentos. Por isso, e de forma a podermos enviar-lhe a segunda parte do questionário, solicitamos que indique o seu email abaixo.

Para além disso, para que seja possível agregar as suas respostas da primeira parte do questionário à segunda é necessário a criação de um código. Para tal, pedimos-lhe que indique as iniciais do seu nome completo e data de nascimento (tal como no exemplo abaixo). Esse passará a ser o seu código e será pedido novamente na segunda parte do questionário. Assim, solicitamos que o código seja introduzido seguindo o exemplo fornecido, para que seja exatamente igual nas primeira e segunda partes do questionário, pois qualquer diferença entre

os códigos impossibilita a utilização dos seus dados. Estes dados (e-mail e código) serão conservados até à defesa da Dissertação de Mestrado e não serão partilhados com ninguém.

A segunda parte será disponibilizada por email cerca de duas semanas após a submissão desta primeira parte do questionário.

Se desejar esclarecer alguma dúvida, poderá colocar as suas questões a Marcela Teixeira através do e-mail up201901040@up.pt. Para eventual esclarecimento de quaisquer dúvidas relacionadas com proteção de dados poderá ainda contactar o DPO da Universidade do Porto, através do endereço de e-mail dpo@reit.up.pt.

Se aceitar participar neste estudo, de acordo com as condições descritas, por favor, prossiga com o preenchimento do questionário.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

E-mail _____

Código (iniciais do nome completo e data de nascimento): _____

Exemplo: **João Miguel Santos Oliveira**. Nasceu a **23** de **agosto** de **1990**. Código: JMSO230890

Se manifestar interesse em receber os resultados do estudo, os mesmos serão enviados para o seu endereço eletrónico no final da investigação. Pretende receber os resultados do estudo?

☐ Sim

☐ Não

Sexo:

☐ Masculino

☐ Feminino

Idade: _____

Nacionalidade: _____

Estado Civil

☐ Solteiro(a)

☐ Casado(a)

☐ Divorciado(a)

☐ Viúvo(a)

Outro _____

Habilitações Literárias:

☐ 1º ciclo (1º, 2º, 3º e 4º anos)

☐ 2º ciclo (5º e 6º anos)

☐ 3º ciclo (7º, 8º e 9º anos)

☐ Ensino Secundário

☐ Licenciatura/Bacharelato

☐ Mestrado/Pós-graduação

☐ Doutoramento

Situação Profissional:

☐ Trabalhador: contrato a termo

☐ Trabalhador: contrato sem termo

☐ Trabalhador independente

☐ Estagiário

☐ Desempregado

Outra: _____

Relativamente à organização onde trabalha ou trabalhou (e, por conseguinte, trabalhou com a chefia que irá considerar para responder às questões deste questionário)

Setor de Atividade:

- ☐ Agricultura
- ☐ Banca e seguros
- ☐ Comércio e distribuição
- ☐ Consultoria
- ☐ Indústrias transformadoras
- ☐ Saúde
- ☐ Logística
- ☐ Turismo
- ☐ Educação
- Outro: _____

Dimensão da organização onde trabalha (número aproximado de trabalhadores):

- ☐ Menos de 10 trabalhadores
- ☐ 10-50 trabalhadores
- ☐ 51-250 trabalhadores
- ☐ Mais de 250 trabalhadores

Antiguidade na organização:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 2 anos
- ☐ 2 a 5 anos
- ☐ 5 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

6. Tem responsabilidades de chefia?

- ☐ Não
- ☐ Sim – Supervisão
- ☐ Sim – Chefia intermédia
- ☐ Sim – Cargo de direção

Quantas horas semanais interage com o seu chefe (entenda-se horas presenciais e à distância)?

Em período anterior à COVID-19: _____

Atualmente, durante o período de pandemia: _____

Por favor, pense qual deve ser o papel de um seguidor no seu contexto de trabalho e indique até que ponto concorda/discorda com cada uma das afirmações, selecionando a sua opção.

Em todos os locais de trabalho, há líderes e há seguidores. Por exemplo, num restaurante, o gerente do restaurante seria o líder e o empregado de mesa seria o seguidor. Numa obra, o capataz seria o líder e o soldador seria o seguidor.

Se tiver de momento um(a) chefe/supervisor(a)/gestor(a), pense nele(a) quando responder a este questionário. Caso não tenha de momento, pense no(a) chefe mais recente que teve.

Considere uma escala onde 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Discordo Parcialmente; 4- Concordo Parcialmente; 5- Concordo; 6- Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5	6
Os seguidores devem estar atentos a sugestões que possam oferecer aos superiores.						
Os seguidores devem identificar, proactivamente, problemas que possam afetar a organização.						
Como parte do seu papel, os seguidores devem estar dispostos a desafiar os pressupostos dos superiores.						
Os seguidores devem ser pró-ativos a pensar em coisas que podem correr mal.						
Os seguidores devem comunicar as suas opiniões, mesmo quando sabem que os líderes podem discordar.						

Considere uma escala onde 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo Parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo Parcialmente; 5- Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
Ao fim ao cabo, os seguidores não podem ser responsabilizados pelo desempenho de uma unidade.					
Ser um seguidor significa que não tem de pensar em mudar a forma como o trabalho é feito.					
Os seguidores não têm de assumir muita responsabilidade ao pensarem como as coisas são feitas.					
Sendo um seguidor, ele/ela não tem de se preocupar em estar envolvido(a) na tomada de decisão.					

Por favor, pense na forma como interage com o seu chefe e indique até que ponto concorda/discorda de cada uma das seguintes afirmações, selecionando a sua opção.

Considere uma escala onde 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo Parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo Parcialmente; 5- Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
Faço o que o meu chefe me diz, mesmo quando não consigo ver a razão para tal.					
Falo com o meu chefe e encorajo outros a envolverem-se em questões que afetam o ambiente de trabalho.					
Sigo todas as direções do meu chefe, mesmo aquelas que não parecem razoáveis.					
Desenvolvo e faço recomendações ao meu chefe sobre questões que afetam o meu trabalho.					
É meu dever alinhar com os desejos do meu chefe.					
Apresento ao meu chefe ideias para novos projetos ou mudanças de procedimentos.					
Seria considerado rebelião se eu fosse contra os desejos do meu chefe.					
Mantenho-me bem informado(a) sobre questões onde a minha opinião pode ser útil ao meu chefe.					
Obedeço sempre ao meu chefe.					
Comunico as minhas opiniões sobre questões de trabalho ao meu chefe, mesmo que discorde de mim.					
Envolvo-me com o meu chefe em questões que afetam a qualidade de vida profissional.					

Ao pensar na forma como interage com o seu chefe, indique com que frequência utiliza as táticas descritas abaixo sempre que resiste a um pedido feito pelo seu chefe.

Considere uma escala onde 1- Não me lembro de alguma vez ter usado esta tática e 5- Uso esta tática com muita frequência.

	1	2	3	4	5
Quantas vezes transmite problemas ao seu gerente em vez de cuidar deles sozinho?					
Com que frequência apresenta ao seu chefe problemas já com soluções?					
Com que frequência passa a responsabilidade dos problemas para o seu chefe?					
Com que frequência espera que o seu chefe cuide dos seus problemas?					

Por favor, pense na forma como interage com o seu chefe e indique com que frequência as seguintes situações ocorrem, selecionando a sua opção.

Considere uma escala onde 1- Nunca; 2- Poucas vezes; 3- Algumas vezes; 4- Muitas vezes; 5- Sempre

	1	2	3	4	5
Peço explicação adicional e esclarecimento.					
Explico que acho que deve ser feito de uma forma diferente.					
Quando penso que a ordem do meu chefe é inapropriada, pedirei uma explicação adicional.					
Vou executar a ordem sem entusiasmo para que o meu chefe saiba que eu não quero fazê-lo.					
Apresento razões lógicas para fazer a tarefa de forma diferente ou num momento diferente.					

A segunda parte do questionário irá ser enviada, dentro de duas semanas, para o email fornecido por si no início do questionário. Por favor, é extremamente importante que responda também a essa segunda parte para podermos considerar todas as suas respostas.

Muito obrigada pela sua colaboração!

FIM DA PRIMEIRA PARTE

SEGUNDA PARTE

Antes de mais, obrigado pela sua participação nesta segunda parte do questionário!

Recordamos que o presente questionário se insere num projeto de investigação do Mestrado em Gestão Comercial da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, e que todos os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins científicos, assegurando-se a confidencialidade da informação fornecida.

Responda, por favor, com a máxima sinceridade, pois não existem respostas certas ou erradas. A resposta ao questionário demora cerca de 5 minutos.

Para continuarmos a recolha dos dados é necessário indicar, tal como na primeira parte do estudo, o seu código, pois só assim podemos agregar ambas as partes do seu questionário. Para isso, pedimos-lhe que indique as iniciais do seu nome completo e data de nascimento, seguindo, novamente, o exemplo fornecido. Solicitamos que o código seja introduzido exatamente como na primeira parte do questionário, pois qualquer erro impossibilita a utilização dos seus dados.

Relembramos que estes dados (e-mail e código) serão conservados até à defesa da Dissertação de Mestrado e não serão partilhados com ninguém.

Se desejar esclarecer alguma dúvida, poderá colocar as suas questões a Marcela Teixeira através do e-mail up201901040@g.uporto.pt. Para eventual esclarecimento de quaisquer dúvidas relacionadas com proteção de dados poderá ainda contactar o DPO da Universidade do Porto, através do endereço de e-mail dpo@reit.up.pt.

Código (iniciais do nome completo e data de nascimento): _____

Exemplo: **João Miguel Santos Oliveira**. Nasceu a **23** de **agosto** de **1990**. Código: JMSO230890

Por favor, indique, selecionando a sua opção, até que ponto concorda/discorda de cada uma das seguintes afirmações.

Considere uma escala onde 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Discordo Parcialmente; 4- Não concordo nem discordo; 5- Concordo Parcialmente; 6- Concordo; 7- Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
Se eu tivesse oportunidade, daria um(a) bom/boa líder.							
Gosto de planejar as coisas e decidir o que os outros devem fazer.							
Gosto de ter muito controlo sobre os acontecimentos que me rodeiam.							
Acho que gostaria de ter autoridade sobre outras pessoas.							
Gosto de dar ordens e pôr as coisas a andar.							
Acho que normalmente sou um(a) líder no meu grupo.							
Gostaria de fazer algo importante onde as pessoas me admiram.							
Gosto que as pessoas me procurem.							
Tenho satisfação em ter influência sobre os outros.							
Gosto de debater com os outros para que vejam as coisas à minha maneira.							
Quero ser uma pessoa proeminente na minha comunidade.							
Gosto de ser admirado(a) pelas minhas conquistas.							

Liderança destrutiva pode ser entendida como o comportamento sistemático e repetido por um líder, supervisor ou gestor que viola os interesses legítimos da organização ao sabotar os objetivos organizacionais, tarefas, recursos, eficiência e/ou motivação, bem-estar ou satisfação no trabalho dos seus subordinados.

Pense agora no seu chefe e avalie a frequência com que as seguintes afirmações se aplicam, selecionando a sua opção.

Considere uma escala onde 1- Nunca; 2- Às vezes; 3- Algumas vezes; 4- Muitas vezes/Quase sempre

Nos últimos seis meses, experienciou que o(a) seu/sua chefe...

	1	2	3	4	5
Humilhou-o, ou a outros colegas, se não corresponder aos seus padrões.					
Gozou consigo ou com outros colegas, para demonstrar que está descontente com os seus esforços de trabalho.					
Espalhou informações incorretas sobre si, ou sobre os seus colegas, de forma a prejudicar a sua posição na organização.					
Repreendeu-o ao telefone, desligou no meio de uma conversa, ou enviou-lhe um e-mail ofensivo, porque acha que fez um mau trabalho.					
Atribuiu o sucesso da organização aos seus próprios esforços antes dos esforços dos colaboradores.					
Utilizou a sua posição na organização para ganhos financeiros/materiais às custas da empresa.					
Considerou os seus colegas mais rivais do que parceiros.					
Reduziu a sua oportunidade de se expressar nas reuniões, atribuindo-lhe pouco tempo para falar, ou colocando-o no final.					
Tem sido amigo, encorajando-o a estender as suas pausas.					
Encorajou-o a aproveitar-se de privilégios extra às custas da organização.					
Encorajou-o, ou aos seus colegas, a fazer pausas extra, como recompensa por bons esforços de trabalho.					
Encorajou-o a si ou aos seus colegas a realizar tarefas/recados privados durante o horário de trabalho.					
Evita envolver-se quando surgem questões importantes.					
Está ausente quando necessário.					
Evita tomar decisões.					
Atrasa a resposta a questões urgentes.					

Nesta etapa deverá pensar na relação com o seu chefe, selecionando, de seguida, a resposta que melhor define o seu grau de concordância com a afirmação.

É habitual saber qual a satisfação que o seu chefe tem, relativamente ao trabalho que você como colaborador(a) desenvolve?

Raramente	Ocasionalmente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

Em que medida o seu chefe compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?

Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

Em que medida o seu chefe reconhece as suas potencialidades?

Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade de este utilizar o seu poder para o(a) ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?

Nenhuma	Pouca	Alguma	Bastante	Muita
1	2	3	4	5

Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste o(a) defender mesmo que isso envolva “custos” para ele pessoalmente?

Nenhuma	Pouca	Alguma	Bastante	Muita
1	2	3	4	5

A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a sua posição, mesmo na sua ausência.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o seu chefe?

Extremamente ineficaz	Abaixo da média	Na média	Acima da média	Extremamente eficaz
1	2	3	4	5

Muito obrigada pela sua colaboração!

ANEXO II – Normalidade dos dados

Tabela 7 - Coeficiente de Assimetria (sk) e Coeficiente de Achatamento (ku) dos Dados [LinkedIn]

	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5			
Assimetria	-1,507	-1,954	-,572	-1,624	-1,255			
Erro de assimetria padrão	,199	,199	,199	,199	,199			
Curtose	2,665	4,628	,249	2,916	1,929			
Erro de Curtose padrão	,395	,395	,395	,395	,395			
	OP1	OP2	OP3	OP4				
Assimetria	,747	1,843	,952	,875				
Erro de assimetria padrão	,199	,199	,199	,199				
Curtose	-,096	4,875	,915	,121				
Erro de Curtose padrão	,395	,395	,395	,395				
	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5			
Assimetria	-,236	-,081	,003	,617	-,344			
Erro de assimetria padrão	,199	,199	,199	,199	,199			
Curtose	-,765	-,743	-,708	-,823	-,599			
Erro de Curtose padrão	,395	,395	,395	,395	,395			
	CV1	CV2	CV3	CV4	CV5	CV6		
Assimetria	-1,220	-,966	-1,201	-1,638	-,965	-,910		
Erro de assimetria padrão	,199	,199	,199	,199	,199	,199		
Curtose	1,495	,503	1,023	4,488	,499	,305		
Erro de Curtose padrão	,395	,395	,395	,395	,395	,395		
	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5			
Assimetria	-1,012	-,730	-,986	,910	-1,012			
Erro de assimetria padrão	,199	,199	,199	,199	,199			
Curtose	1,300	,129	,447	-,029	2,284			
Erro de Curtose padrão	,395	,395	,395	,395	,395			
	CD1	CD2	CD3	CD4				
Assimetria	-,055	-1,334	,340	,415				
Erro de assimetria padrão	,199	,199	,199	,199				
Curtose	-,352	2,142	-,337	-,228				
Erro de Curtose padrão	,395	,395	,395	,395				
	LD1	LD2	LD3	LD4	LD5	LD6	LD7	LD8
Assimetria	1,593	1,463	2,153	2,218	,962	1,978	1,534	1,483
Erro de assimetria padrão	,199	,199	,199	,199	,199	,199	,199	,199
Curtose	1,379	,705	3,519	3,916	-,405	2,919	1,388	1,216
Erro de Curtose padrão	,395	,395	,395	,395	,395	,395	,395	,395
	LD9	LD10	LD11	LD12	LD13	LD14	LD15	LD16
Assimetria	,395	2,378	,855	1,606	,885	,801	1,166	,779
Erro de assimetria padrão	,199	,199	,199	,199	,199	,199	,199	,199
Curtose	-1,099	5,576	-,602	1,554	-,269	-,326	,358	-,611
Erro de Curtose padrão	,395	,395	,395	,395	,395	,395	,395	,395

N=149

Tabela 8 - Coeficiente de Assimetria (sk) e Coeficiente de Achatamento (ku) dos Dados [MTurk]

	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5			
Assimetria	-1,019	-,863	-,571	-,985	-,658			
Erro de assimetria padrão	,188	,188	,188	,188	,188			
Curtose	1,405	,632	-,095	1,084	,669			
Erro de Curtose padrão	,374	,374	,374	,374	,374			
	OP1	OP2	OP3	OP4				
Assimetria	-,156	-,099	-,252	-,248				
Erro de assimetria padrão	,188	,188	,188	,188				
Curtose	-,783	-1,029	-,927	-,890				
Erro de Curtose padrão	,374	,374	,374	,374				
	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5			
Assimetria	-,647	-,453	-,587	-,624	-,678			
Erro de assimetria padrão	,188	,188	,188	,188	,188			
Curtose	,235	-,412	-,035	-,550	,040			
Erro de Curtose padrão	,374	,374	,374	,374	,374			
	CV1	CV2	CV3	CV4	CV5	CV6		
Assimetria	-,489	-,684	-,826	-,455	-,507	-,785		
Erro de assimetria padrão	,188	,188	,188	,188	,188	,188		
Curtose	-,087	,272	,338	-,378	-,269	,380		
Erro de Curtose padrão	,374	,374	,374	,374	,374	,374		
	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5			
Assimetria	-,713	-,611	-,579	-,159	-,556			
Erro de assimetria padrão	,188	,188	,188	,188	,188			
Curtose	,335	,251	-,042	-,935	,020			
Erro de Curtose padrão	,374	,374	,374	,374	,374			
	CD1	CD2	CD3	CD4				
Assimetria	-,169	-,519	-,332	-,600				
Erro de assimetria padrão	,188	,188	,188	,188				
Curtose	,040	,040	-,744	-,567				
Erro de Curtose padrão	,374	,374	,374	,374				
	LD1	LD2	LD3	LD4	LD5	LD6	LD7	LD8
Assimetria	,130	,280	,481	,501	,179	,323	,187	,177
Erro de assimetria padrão	,188	,188	,188	,188	,188	,188	,188	,188
Curtose	-1,326	-1,307	-1,130	-1,187	-1,251	-1,187	-1,270	-1,299
Erro de Curtose padrão	,374	,374	,374	,374	,374	,374	,374	,374
	LD9	LD10	LD11	LD12	LD13	LD14	LD15	LD16
Assimetria	,131	,335	,079	,421	,117	,137	,388	,256
Erro de assimetria padrão	,188	,188	,188	,188	,188	,188	,188	,188
Curtose	-1,289	-1,284	-1,322	-1,206	-1,235	-1,322	-1,098	-1,261
Erro de Curtose padrão	,374	,374	,374	,374	,374	,374	,374	,374

N=167

ANEXO III – Análises Fatoriais Exploratórias

Tabela 9 - Matriz de componentes rotativa de OC - [LinkedIn]

Itens	Componente
	1
OC1: Os seguidores devem estar atentos a sugestões que possam oferecer aos superiores.	,683
OC2: Os seguidores devem identificar, proativamente, problemas que possam afetar a organização.	,805
OC3: Como parte do seu papel, os seguidores devem estar dispostos a desafiar os pressupostos dos superiores.	,673
OC4: Os seguidores devem ser pró-ativos a pensar em coisas que podem correr mal.	,688
OC5: Os seguidores devem comunicar as suas opiniões, mesmo quando sabem que os líderes podem discordar.	,724

Tabela 10 - Matriz de componentes rotativa de OC - [MTurk]

Itens	Componente
	1
OC1: Os seguidores devem estar atentos a sugestões que possam oferecer aos superiores.	,839
OC2: Os seguidores devem identificar, proativamente, problemas que possam afetar a organização.	,798
OC3: Como parte do seu papel, os seguidores devem estar dispostos a desafiar os pressupostos dos superiores.	,535
OC4: Os seguidores devem ser pró-ativos a pensar em coisas que podem correr mal.	,743
OC5: Os seguidores devem comunicar as suas opiniões, mesmo quando sabem que os líderes podem discordar.	,607

Tabela 11 - Matriz de componentes rotativa de OP - [LinkedIn]

Itens	Componente
	1
OP1: Ao fim ao cabo, os seguidores não podem ser responsabilizados pelo desempenho de uma unidade.	,493
OP2: Ser um seguidor significa que não tem de pensar em mudar a forma como o trabalho é feito.	,788
OP3: Os seguidores não têm de assumir muita responsabilidade ao pensarem como as coisas são feitas.	,842
OP4: Sendo um seguidor, ele/ela não tem de se preocupar em estar envolvido/a na tomada de decisão.	,743

Tabela 12 - Matriz de componentes rotativa de OP - [MTurk]

Itens	Componente
	1
OP1: Ao fim ao cabo, os seguidores não podem ser responsabilizados pelo desempenho de uma unidade.	,684
OP2: Ser um seguidor significa que não tem de pensar em mudar a forma como o trabalho é feito.	,848
OP3: Os seguidores não têm de assumir muita responsabilidade ao pensarem como as coisas são feitas.	,860
OP4: Sendo um seguidor, ele/ela não tem de se preocupar em estar envolvido/a na tomada de decisão.	,847

Tabela 13 - Matriz de componentes rotativa de CR - [LinkedIn]

Itens	Componente	
	1	2
CR1: Peço explicação adicional e esclarecimento.	,592	-,464
CR2: Explico que acho que deve ser feito de uma forma diferente.	,807	
CR3: Quando penso que a ordem do meu comandante é inapropriada, pedirei uma explicação adicional.	,779	
CR4: Vou executar a ordem sem entusiasmo para que o meu comandante saiba que eu não quero fazê-lo.		,915
CR5: Apresento razões lógicas para fazer a tarefa de forma diferente ou num momento diferente.	,721	

Tabela 14 - Matriz de componentes rotativa de CR - [MTurk]

Itens	Componente	
	1	2
CR1: Peço explicação adicional e esclarecimento.	,815	
CR2: Explico que acho que deve ser feito de uma forma diferente.	,628	,510
CR3: Quando penso que a ordem do meu comandante é inapropriada, pedirei uma explicação adicional.	,761	
CR4: Vou executar a ordem sem entusiasmo para que o meu comandante saiba que eu não quero fazê-lo.		,939
CR5: Apresento razões lógicas para fazer a tarefa de forma diferente ou num momento diferente.	,740	

Tabela 15 - Matriz de componentes rotativa de CO - [LinkedIn]

Itens	Componente
	1
CO1: Faço o que o meu chefe me diz, mesmo quando não consigo ver a razão para tal.	,728
CO2: Sigo todas as direções do meu chefe, mesmo aquelas que não parecem razoáveis.	,836
CO3: É meu dever alinhar com os desejos do meu chefe.	,690
CO4: Seria considerado rebelião se eu fosse contra os desejos do meu chefe.	,449
CO5: Obedeço sempre ao meu chefe.	,804

Tabela 16 - Matriz de componentes rotativa de CO - [MTurk]

Itens	Componente
	1
CO1: Faço o que o meu chefe me diz, mesmo quando não consigo ver a razão para tal.	,789
CO2: Sigo todas as direções do meu chefe, mesmo aquelas que não parecem razoáveis.	,799
CO3: É meu dever alinhar com os desejos do meu chefe.	,836
CO4: Seria considerado rebelião se eu fosse contra os desejos do meu chefe.	,721
CO5: Obedeço sempre ao meu chefe.	,802

Tabela 17 - Matriz de componentes rotativa de CD - [LinkedIn]

Itens	Componente
	1
CD1: Quantas vezes transmite problemas ao seu chefe em vez de cuidar deles sozinho?	,738
CD2: Com que frequência apresenta ao seu chefe problemas já com soluções?	
CD3: Com que frequência passa a responsabilidade dos problemas para o seu chefe?	,791
CD4: Com que frequência espera que o seu chefe cuide dos seus problemas?	,714

Tabela 18 - Matriz de componentes rotativa de CD - [MTurk]

Itens	Componente
	1
CD1: Quantas vezes transmite problemas ao seu chefe em vez de cuidar deles sozinho?	,881
CD2: Com que frequência apresenta ao seu chefe problemas já com soluções?	
CD3: Com que frequência passa a responsabilidade dos problemas para o seu chefe?	,895
CD4: Com que frequência espera que o seu chefe cuide dos seus problemas?	,815

Tabela 19 – Matriz de componentes rotativa de CV – [LinkedIn]

Itens	Componente
	1
CV1: Falo com o meu chefe e encorajo outros a envolverem-se em questões que afetam o ambiente de trabalho.	,651
CV2: Desenvolvo e faço recomendações ao meu chefe sobre questões que afetam o meu trabalho.	,847
CV3: Apresento ao meu chefe ideias para novos projetos ou mudanças de procedimentos.	,794
CV4: Mantenho-me bem informado(a) sobre questões onde a minha opinião pode ser útil ao meu chefe.	,662
CV5: Comunico as minhas opiniões sobre questões de trabalho ao meu chefe, mesmo que discorde de mim.	,775
CV6: Envolve-me com o meu chefe em questões que afetam a qualidade de vida profissional.	,711

Tabela 20 - Matriz de componentes rotativa de CV - [MTurk]

Itens	Componente
	1
CV1: Falo com o meu chefe e encorajo outros a envolverem-se em questões que afetam o ambiente de trabalho.	,726
CV2: Desenvolvo e faço recomendações ao meu chefe sobre questões que afetam o meu trabalho.	,723
CV3: Apresento ao meu chefe ideias para novos projetos ou mudanças de procedimentos.	,805
CV4: Mantenho-me bem informado(a) sobre questões onde a minha opinião pode ser útil ao meu chefe.	,762
CV5: Comunico as minhas opiniões sobre questões de trabalho ao meu chefe, mesmo que discorde de mim.	,702
CV6: Envolve-me com o meu chefe em questões que afetam a qualidade de vida profissional.	,610

Tabela 21 - Matriz de componentes rotativa de LD - [LinkedIn]

Itens	Componente		
	1	2	3
LD1: Humilhou-o, ou a outros colegas, se não corresponder aos seus padrões.	,847		
LD2: Gozou consigo ou com outros colegas, para demonstrar que está descontente com os seus esforços de trabalho.	,832		
LD3: Espalhou informações incorretas sobre si, ou sobre os seus colegas, de forma a prejudicar a sua posição na organização.	,745		
LD4: Repreendeu-o ao telefone, desligou no meio de uma conversa, ou enviou-lhe um e-mail ofensivo, porque acha que você fez um mau trabalho.	,827		
LD5: Atribuiu o sucesso da organização aos seus próprios esforços antes dos esforços dos colaboradores.	,781		
LD6: Utilizou a sua posição na organização para ganhos financeiros/materiais às custas da empresa.	,709		

LD7: Considerou os seus colegas mais rivais do que parceiros.	,602	,450	
LD8: Reduziu a sua oportunidade de se expressar nas reuniões, atribuindo-lhe pouco tempo para falar, ou colocando-o no final.	,579		
LD9: Tem sido amigo, encorajando-o a estender as suas pausas.			,747
LD10: Encorajou-o a aproveitar-se de privilégios extra às custas da organização.			,716
LD11: Encorajou-o, ou aos seus colegas, a fazer pausas extra, como recompensa por bons esforços de trabalho.			,778
LD12: Encorajou-o a si ou aos seus colegas a realizar tarefas/recados privados durante o horário de trabalho.			,649
LD13: Evita envolver-se quando surgem questões importantes.		,801	
LD14: Está ausente quando necessário.		,806	
LD15: Evita tomar decisões.		,794	
LD16: Atrasa a resposta a questões urgentes.		,793	

Tabela 22 - Matriz de componentes rotativa de LD - [MTürk]

Itens	Componente		
	1	2	3
LD1: Humilhou-o, ou a outros colegas, se não corresponder aos seus padrões.	,713		
LD2: Gozou consigo ou com outros colegas, para demonstrar que está descontente com os seus esforços de trabalho.	,674	,493	
LD3: Espalhou informações incorretas sobre si, ou sobre os seus colegas, de forma a prejudicar a sua posição na organização.	,756		
LD4: Repreendeu-o ao telefone, desligou no meio de uma conversa, ou enviou-lhe um e-mail ofensivo, porque acha que você fez um mau trabalho.	,668	,418	
LD5: Atribuiu o sucesso da organização aos seus próprios esforços antes dos esforços dos colaboradores.	,709		
LD6: Utilizou a sua posição na organização para ganhos financeiros/materiais às custas da empresa.	,713		
LD7: Considerou os seus colegas mais rivais do que parceiros.	,794		
LD8: Reduziu a sua oportunidade de se expressar nas reuniões, atribuindo-lhe pouco tempo para falar, ou colocando-o no final.	,740		,429
LD9: Tem sido amigo, encorajando-o a estender as suas pausas.	,451	,711	
LD10: Encorajou-o a aproveitar-se de privilégios extra às custas da organização.		,749	
LD11: Encorajou-o, ou aos seus colegas, a fazer pausas extra, como recompensa por bons esforços de trabalho.		,874	
LD12: Encorajou-o a si ou aos seus colegas a realizar tarefas/recados privados durante o horário de trabalho.		,805	
LD13: Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	,485		,633
LD14: Está ausente quando necessário.			,738
LD15: Evita tomar decisões.			,778
LD16: Atrasa a resposta a questões urgentes.			,839

ANEXO IV – Invariância das bases de dados

Tabela 23 - Ajustamento do modelo com diferente número de fatores – [LinkedIn]

	X²	df	X² /df	CFI	GFI	TLI	RMSEA	MECVI
9 Fatores	1214,50	743	1,635	0,818	0,730	0,799	0,065	10,433
8 Fatores	1340,34	751	1,785	0,722	0,709	0,751	0,073	11,132
7 Fatores	1498,69	758	1,977	0,714	0,669	0,690	0,081	12,070
6 Fatores	1552,66	764	2,032	0,695	0,662	0,673	0,084	12,321
5 Fatores	1722,87	769	2,240	0,631	0,632	0,607	0,092	13,377
4 Fatores	1804,02	773	2,334	0,601	0,619	0,577	0,095	13,850
3 Fatores	1846,63	777	2,377	0,586	0,613	0,564	0,096	14,062
2 Fatores	1919,61	778	2,467	0,559	0,598	0,535	0,100	14,536
1 Fator	2717,75	779	3,489	0,250	0,428	0,211	0,130	19,910

X²: chi-square; df: Degree of Freedom; X² /df: relative chi-squared; CFI: Comparative Fit Index; GFI: Goodness of Fit Index; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; PCFI: Parsimony CFI; MECVI: Modified Expected Cross-Validation Index.

N = 149.

Tabela 24 - Ajustamento do modelo com diferente número de fatores – [Mturk]

	X²	df	X² /df	CFI	GFI	TLI	RMSEA	MECVI
9 Fatores	1181,46	743	1,590	0,898	0,754	0,887	0,060	9,020
8 Fatores	1381,61	751	1,840	0,853	0,701	0,839	0,071	10,097
7 Fatores	1433,63	758	1,891	0,842	0,700	0,829	0,073	10,298
6 Fatores	1702,07	764	2,228	0,781	0,650	0,765	0,086	11,818
5 Fatores	1945,84	769	2,530	0,725	0,593	0,707	0,096	13,206
4 Fatores	2192,38	773	2,836	0,669	0,553	0,648	0,105	14,626
3 Fatores	2222,27	777	2,860	0,662	0,551	0,644	0,106	14,742
2 Fatores	2274,84	778	2,924	0,650	0,542	0,632	0,108	15,043
1 Fator	2861,72	779	3,674	0,514	0,417	0,488	0,127	18,562

X²: chi-square; df: Degree of Freedom; X² /df: relative chi-squared; CFI: Comparative Fit Index; GFI: Goodness of Fit Index; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; PCFI: Parsimony CFI; MECVI: Modified Expected Cross-Validation Index.

N = 167.

Tabela 25 - Ajustamento do modelo com diferente número de fatores – [Base de dados conjunta]

	X ²	df	X ² /df	CFI	GFI	TLI	RMSEA	MECVI
9 Fatores	1410,99	743	1,899	0,910	0,822	0,900	0,053	5,344
8 Fatores	1854,83	751	2,470	0,851	0,743	0,837	0,068	6,694
7 Fatores	1973,43	758	2,603	0,835	0,742	0,822	0,071	7,019
6 Fatores	2347,09	764	3,072	0,786	0,700	0,770	0,081	8,162
5 Fatores	2813,22	769	3,658	0,723	0,642	0,705	0,092	9,605
4 Fatores	3201,93	773	4,142	0,671	0,596	0,651	0,100	10,810
3 Fatores	3246,61	777	4,178	0,666	0,591	0,647	0,100	10,922
2 Fatores	3440,75	778	4,423	0,639	0,571	0,620	0,104	11,531
1 Fator	4520,14	779	5,802	0,493	0,444	0,467	0,123	14,950

X²: chi-square; df: Degree of Freedom; X² /df: relative chi-squared; CFI: Comparative Fit Index; GFI: Goodness of Fit Index; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; PCFI: Parsimony CFI; MECVI: Modified Expected Cross-Validation Index.

N = 316.

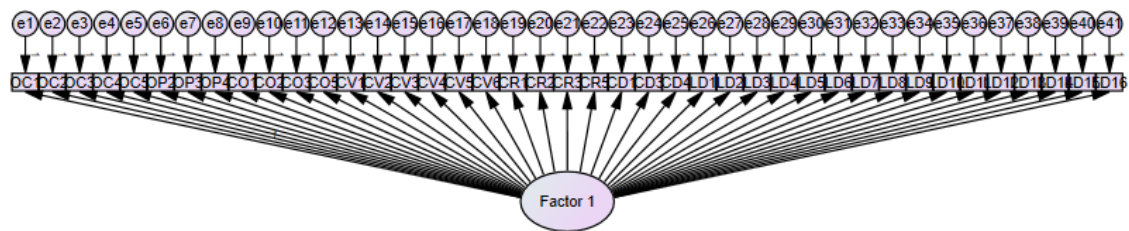


Figura 5 - Modelo 1 Fator

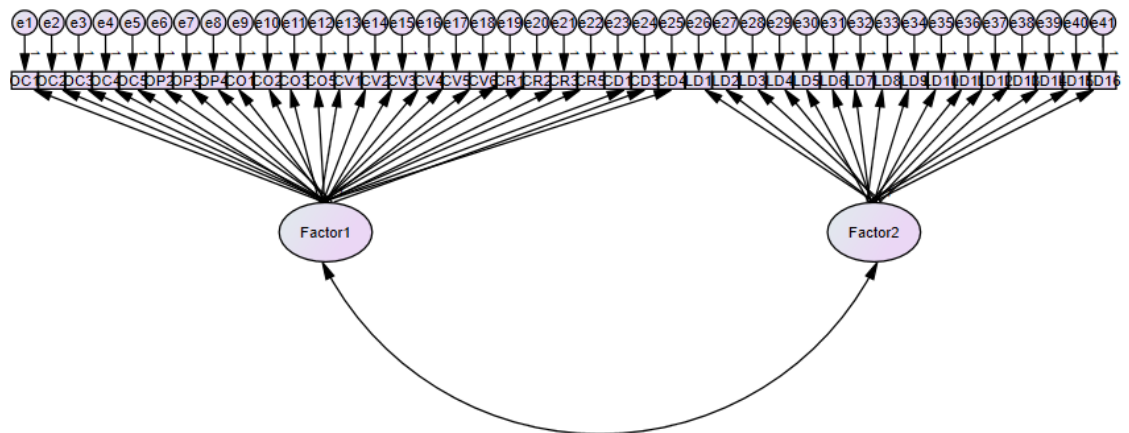


Figura 6 - Modelo 2 Fatores

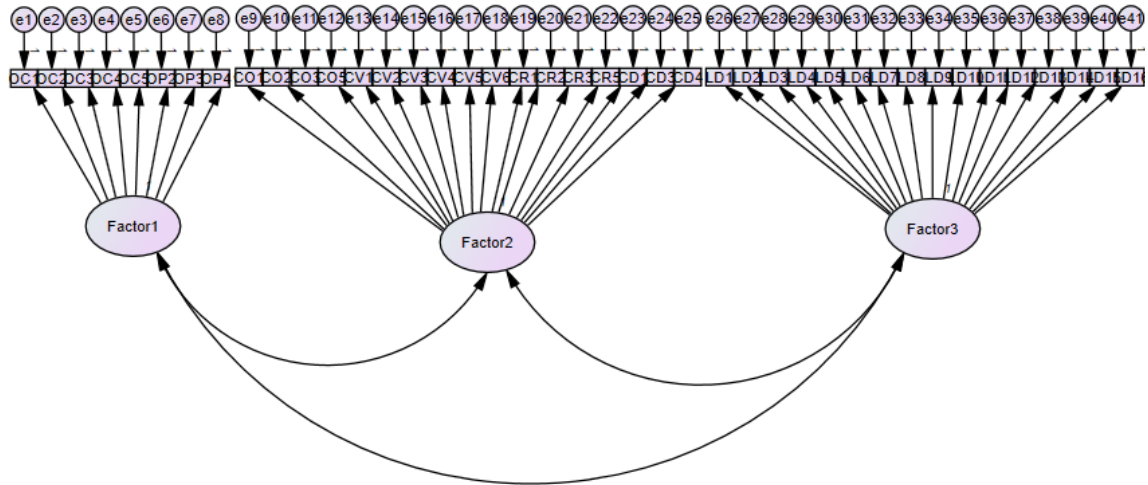


Figura 7 - Modelo 3 Fatores

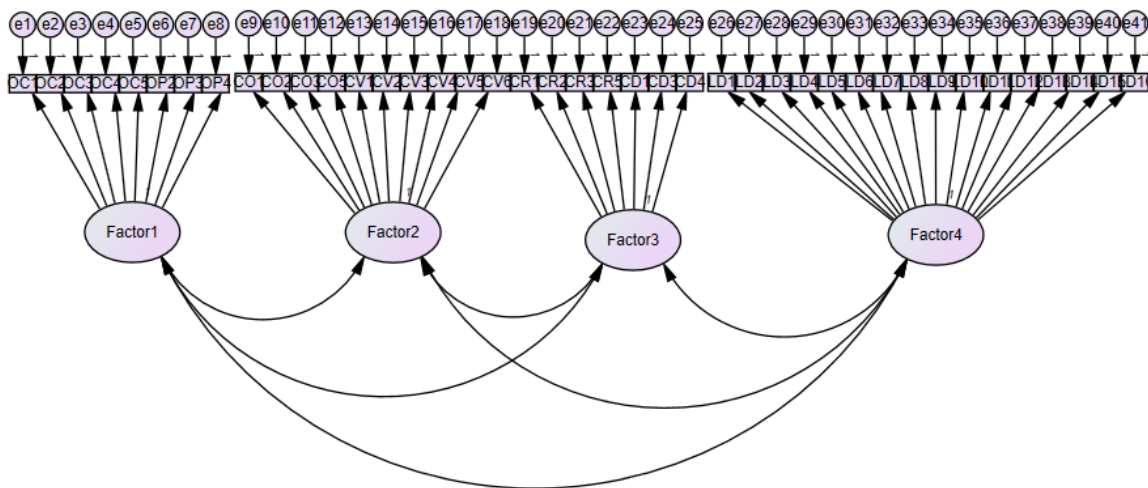


Figura 8 - Modelo 4 Fatores

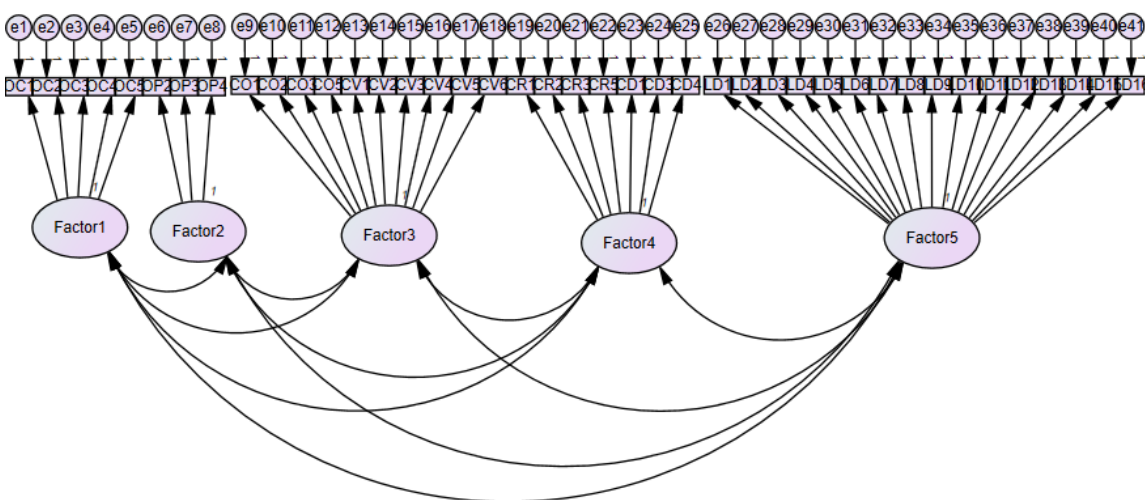


Figura 9 - Modelo 5 Fatores

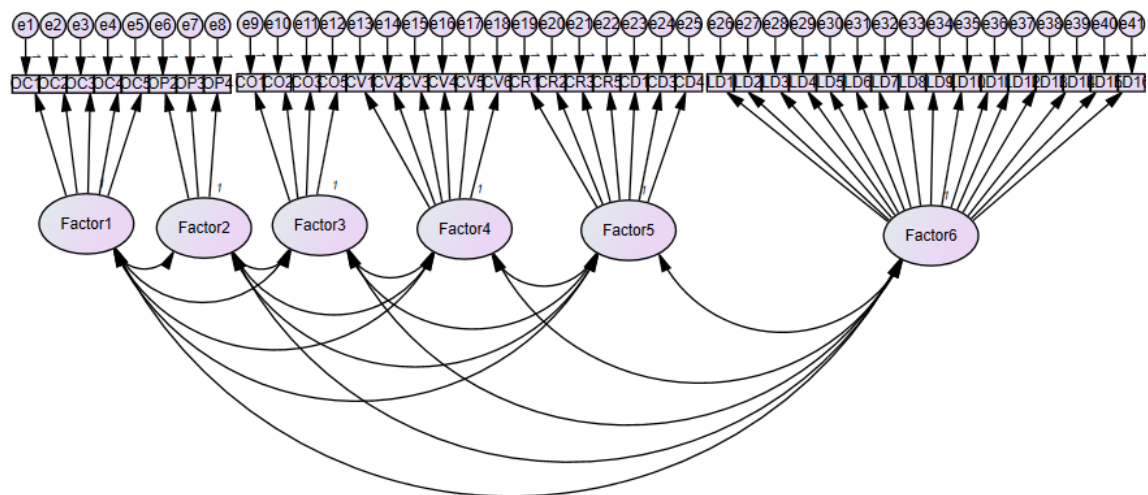


Figura 10 - Modelo 6 Fatores

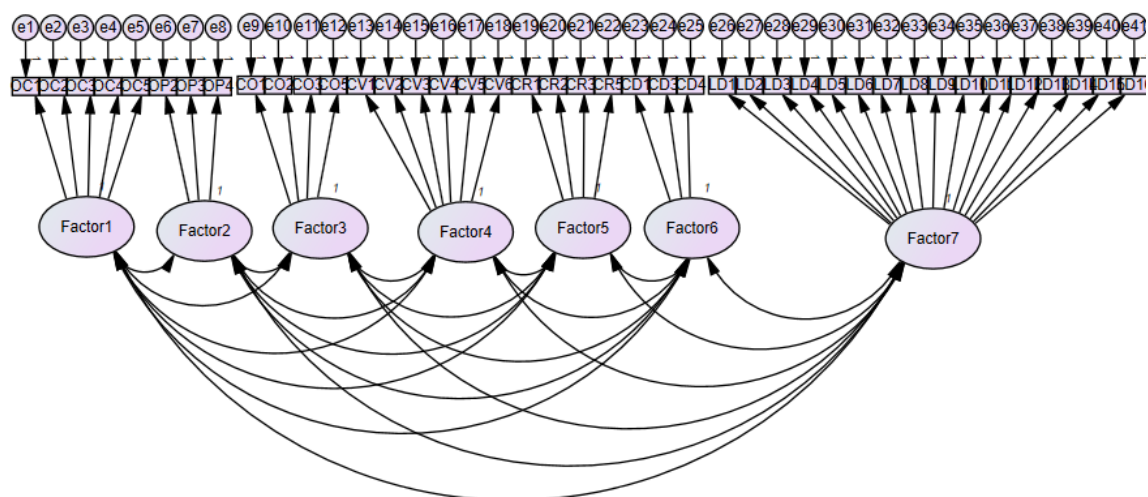


Figura 11 - Modelo 7 Fatores

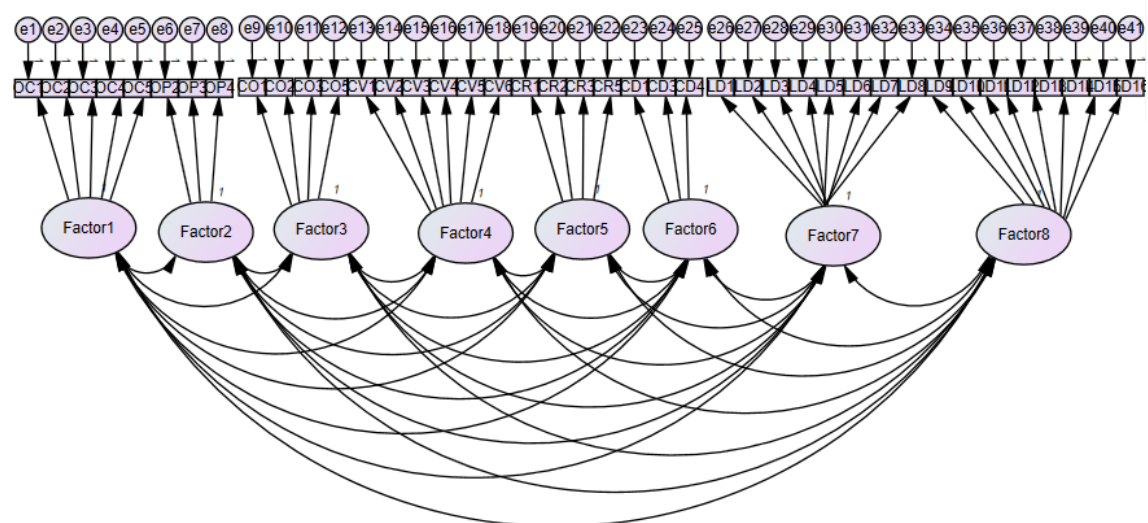


Figura 12 - Modelo 8 Fatores

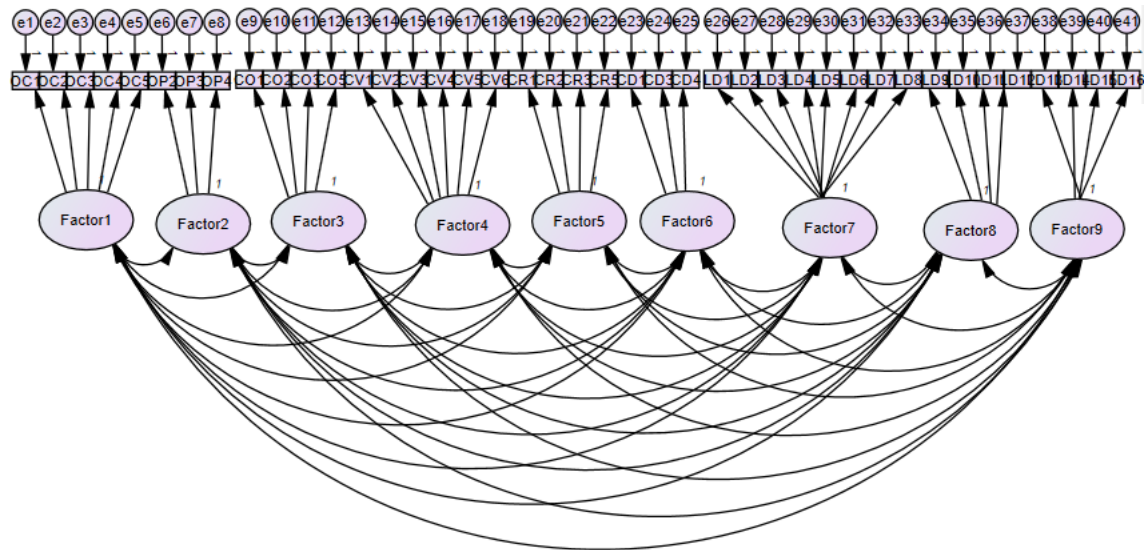


Figura 13 - Modelo 9 Fatores

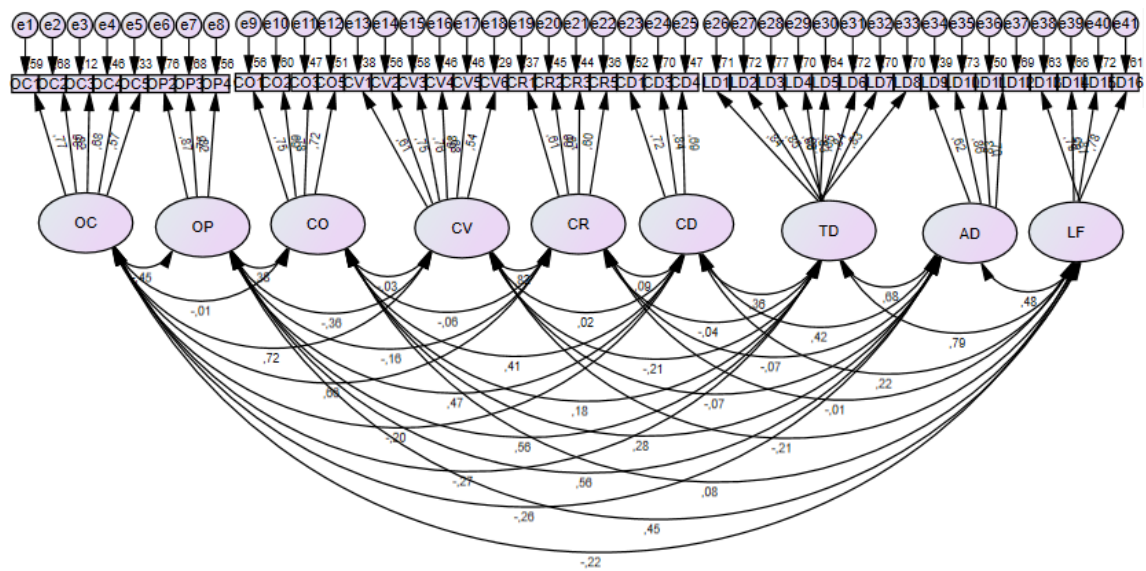


Figura 14 - Modelo de Medida

ANEXO V – Modelos Estruturais

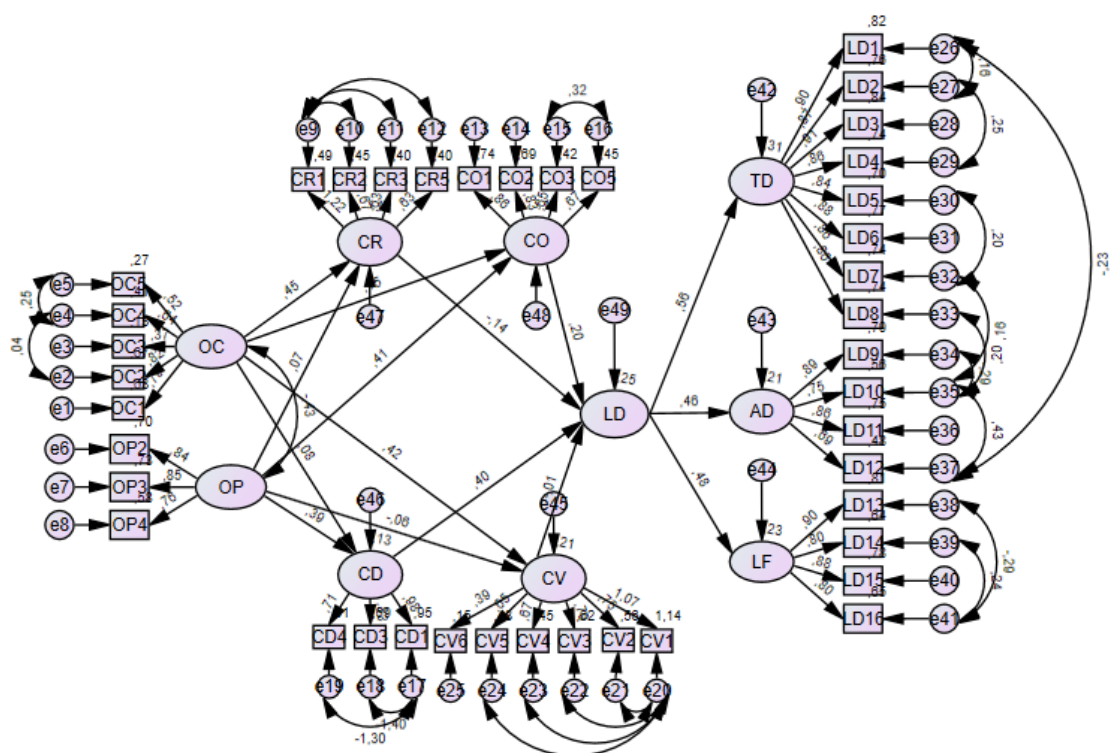


Figura 15 - Modelo estrutural inicial

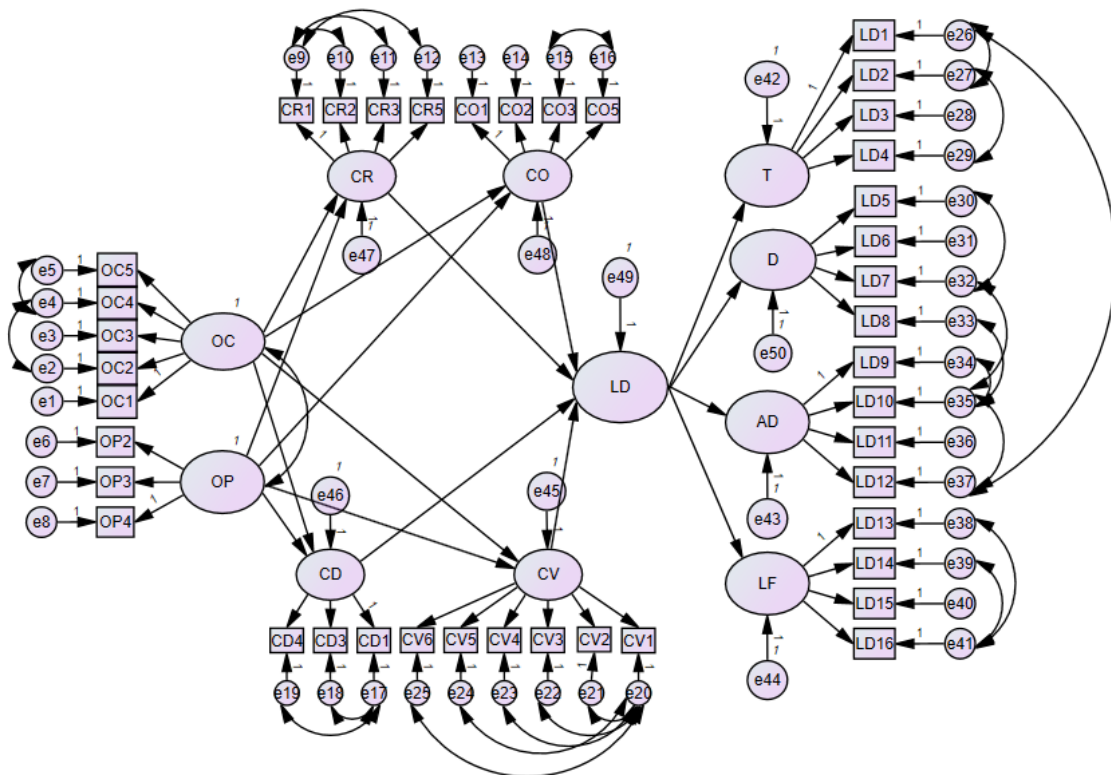


Figura 16 - Modelo estrutural com LD separada

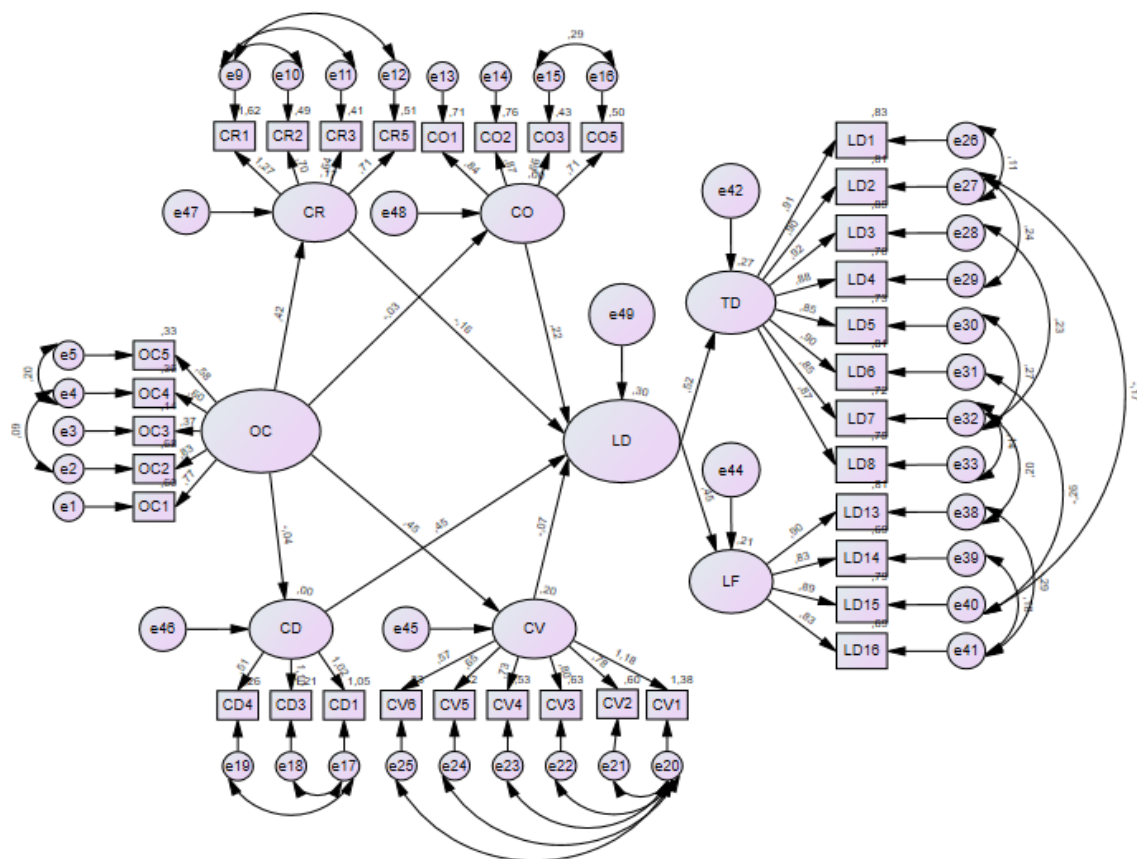


Figura 17 - Modelo estrutural OC

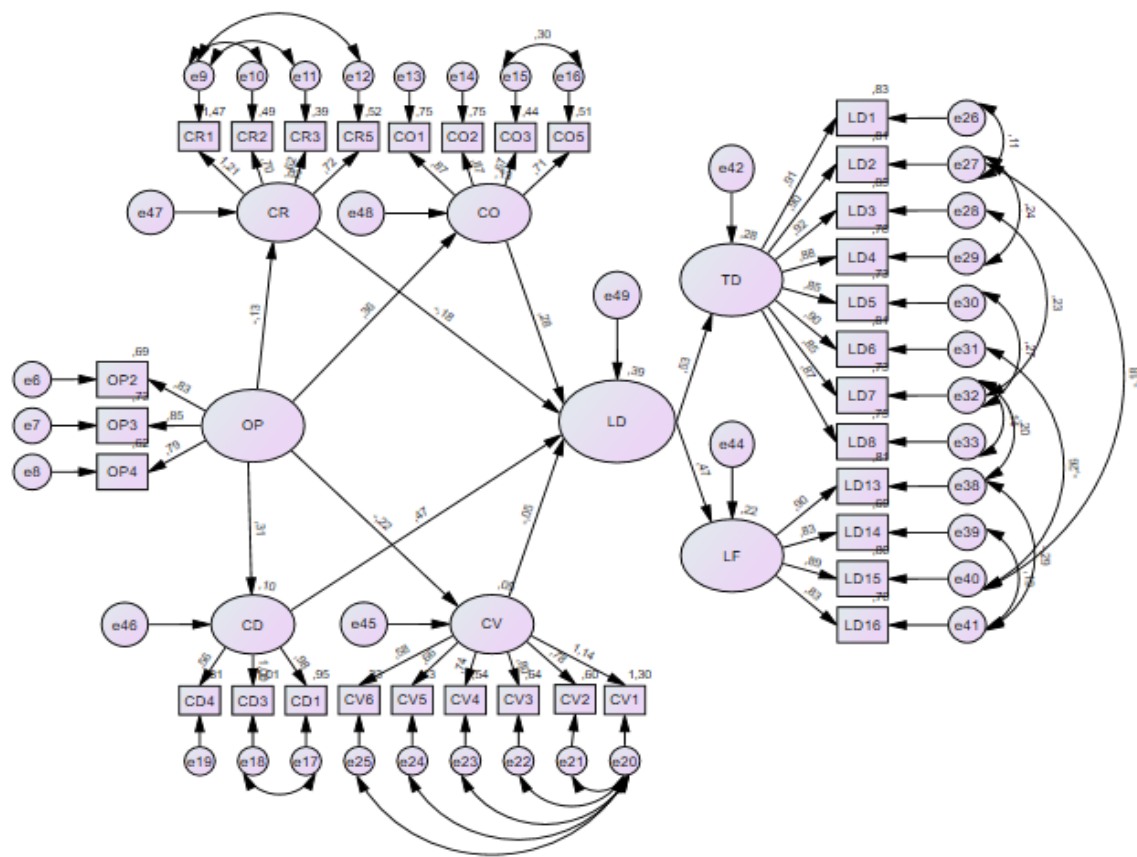


Figura 18 - Modelo estrutural OP