

MESTRADO
GESTÃO COMERCIAL

O papel da liderança destrutiva na relação entre a resistência dos seguidores e comportamentos de desempenho nas organizações.

João Pedro da Silva Nogueira

M

2024

O papel da liderança destrutiva na relação entre a resistência dos seguidores e comportamentos de desempenho nas organizações.

João Pedro da Silva Nogueira

Dissertação

Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por

Maria Teresa Vieira Campos Proença

Mauro Enrique Carozzo Todaro

2024

Agradecimentos

Expresso os meus agradecimentos à minha orientadora, Professora Doutora Maria Teresa Proença e ao meu co-orientador Professor Doutor Mauro Enrique Carozzo Todaro por todo o apoio e disponibilidade demonstrados desde o início da realização deste trabalho até à sua conclusão. O vosso envolvimento continuado, motivou-me a fazer melhor a cada dia.

À minha esposa Melanie Retzlaff pelo profundo suporte, compreensão e apoio durante todos estes meses, especialmente nos momentos de maior tensão e desgaste.

Ao meu irmão Vasco e à minha cunhada Cândida, pelas palavras de confiança e pelo envolvimento neste trabalho.

Agradeço também a todos aqueles que de maior ou menor forma, contribuíram também para que pudesse superar este desafio.

Por fim, um agradecimento póstumo aos meus pais Adão e Amélia Nogueira, por me terem feito chegar até aqui e a quem dedico este trabalho.

Resumo

O crescente desenvolvimento da literatura sobre liderança destrutiva tem sido acompanhado de esforços para definir e formar conceitos para uma melhor compreensão deste fenómeno, que se caracteriza pela sua dinâmica nas relações entre líderes e seguidores nas organizações.

Este interesse tem vindo a crescer entre os investigadores devido aos efeitos negativos que a liderança destrutiva tem nos indivíduos e nas organizações.

Perante uma liderança destrutiva, os seguidores podem apresentar diferentes comportamentos de resistência para demonstrar o seu inconformismo com impactos no processo de liderança e nos seus próprios comportamentos de desempenho, nomeadamente comportamentos de cidadania organizacional e desempenho nas tarefas.

Os dados utilizados neste estudo, foram recolhidos através da utilização de questionários dados às díades em três momentos diferentes. Nos dois primeiros momentos, os seguidores avaliaram os seus próprios comportamentos de resistência, bem como os comportamentos destrutivos dos seus líderes. No terceiro momento, os líderes avaliaram o desempenho dos seus seguidores. A amostra obtida foi constituída por 67 díades.

Este estudo demonstra que tanto as estratégias de resistência construtiva como a disfuncional, adoptadas pelos seguidores, contribuem para o aumento dos comportamentos destrutivos do líder. Foi também demonstrado que os comportamentos destrutivos do líder têm um papel mediador na diminuição dos comportamentos de desempenho do seguidor.

Os resultados obtidos neste trabalho evidenciam a complexidade das relações que existem e decorrem dos processos de liderança, tanto para os líderes como para os seguidores e apontam para a necessidade das organizações criarem uma cultura favorável à liderança construtiva implementando por exemplo, acções de formação em liderança que contemplem temas como o desenvolvimento pessoal, a comunicação e a gestão de conflitos interpessoais.

Palavras-chave: liderança destrutiva; resistência dos seguidores; comportamentos de desempenho.

Abstract

The growing development of literature on destructive leadership has been accompanied by efforts to define and form concepts for a better understanding of this phenomenon, which is characterized by its dynamics in the relationships between leaders and followers in organizations.

This interest has been growing amongst researchers due to the negative effects that destructive leadership has on individuals and organizations.

When faced with destructive leadership, followers may present different resistance behaviors to demonstrate their nonconformity, impacting the leadership process and their own performance behaviours, namely organizational citizenship behaviors and task performance.

Data used in this study was collected through the use of questionnaires given to dyads at 3 different moments in time. In the first two instances followers evaluated their own resistance behaviors as well as the destructive behaviors of their leaders. In the third instance, leaders evaluated the performance of their followers. The sample obtained consisted 67 dyads.

This study demonstrates that both, constructive and dysfunctional resistance strategies adopted by followers, contribute to the increase of the leader's destructive behaviors. It was also shown that leader's destructive behaviours have a mediating role on the decrease of follower's performance behaviours.

The results obtained in this work highlight the complexity of the relationships that exist and arise from leadership processes, both for leaders and followers and point to the need for organizations to create a culture that is favorable to constructive leadership, by implementing, for example, leadership training courses consisting of topics such as personal development, communication and inter-personal conflict management.

Keywords: destructive leadership; follower resistance; performance behaviours.

Índice

1.	Introdução.....	1
2.	Enquadramento Teórico.....	3
2.1	Liderança Destrutiva	3
2.2	<i>Followership</i>	9
2.3	Comportamentos de Resistência na Relação com a Liderança Destrutiva	12
2.4	Comportamentos de Desempenho na relação com a Liderança Destrutiva	14
3.	Modelo Conceptual	18
4.	Metodologia	19
4.1	Método de investigação.....	19
4.2	Procedimento.....	19
4.2.1	Preparação do Questionário	19
4.2.2	Amostra.....	21
4.2.3	Medidas	22
4.2.4	Variáveis de Controlo	27
4.2.5	Divulgação dos Questionários.....	27
5	Resultados	31
5.1	Análise Fatorial.....	31
5.1.1	Análise Fatorial Exploratória	31
5.2	Análise do Modelo Externo	34
5.3	Análise do Modelo Estrutural	37
5.4	Teste de Hipóteses.....	41
5.5	Teste de validação das hipóteses de mediação	43
5.6	Avaliação de construtos alternativos para a Liderança Destrutiva e CCO	44
6.	Discussão de Resultados.....	46
7.	Conclusões	48
8.	Contributos do trabalho.....	49
9.	Limitações do estudo e recomendações para estudos futuros.....	50
10.	Referências Bibliográficas	51
11.	ANEXOS.....	59
11.1	ANEXO I – Questionário	59
11.2	ANEXO II – Matrizes anti-imagem dos construtos	76

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definição dos diferentes construtos capturados pelo fenómeno de liderança destrutiva.	4
Tabela 2 - Comparação dos diferentes construtos de liderança em função de aspectos-chave.....	6
Tabela 3 - Definições sobre Liderança destrutiva na literatura. Fonte: Elaboração própria..	7
Tabela 4 - Construto, fonte, itens e Alpha de Cronbach para as escalas de resistência construtiva e resistência disfuncional. Fonte: Elaboração própria.	22
Tabela 5 - Construto, fonte, itens e Alpha de Cronbach para o Questionário “Destrudo-L”. Fonte: Elaboração própria.	24
Tabela 6 - Construto, fonte, itens, sub-dimensões e Alpha de Cronbach para os CCO. Fonte: Elaboração própria.	25
Tabela 7 - Construto, fonte, itens, sub-dimensões e Alpha de Cronbach para o DT. Fonte: Elaboração própria.....	26
Tabela 8 – Variância Extraída Média. Fonte: Elaboração própria.	35
Tabela 9 - Variância Extraída Média após remoção de itens. Fonte: Elaboração própria....	35
Tabela 10 – Valores para o critério HTMT. Fonte: Elaboração própria.....	36
Tabela 12 – Valores para o critério de Fornell- Larcker. Fonte: Elaboração própria.	37
Tabela 12 – Valores de VIF. Fonte: Elaboração própria.....	38
Tabela 13 – Valores obtidos do procedimento PLSpredict. Fonte: Elaboração própria.....	40
Tabela 14 – Estimativa dos parâmetros de efeitos diretos. Fonte: Elaboração própria.	41
Tabela 15 – Resultados de mediação. Fonte: Elaboração própria.....	43

Índice de Figuras

Figura 1- Relação dos seguidores com os líderes, a liderança e os resultados, de acordo com a abordagem centrada no líder. Fonte: Adaptado de Uhl-Bien et al. (2014).....	9
Figura 2 - Relação dos seguidores com os líderes e a liderança, de acordo com a visão centrada nos seguidores. Fonte: Adaptado de Uhl-Bien et al. (2014).	10
Figura 3 - Relação dos seguidores com os líderes, a liderança e os resultados, de acordo com a visão relacional. Fonte: Adaptado de Uhl-Bien et al. (2014).	10
Figura 4 - Relação dos seguidores com os líderes, a liderança e os resultados, de acordo com a abordagem baseada em papéis. Fonte: Adaptado de Uhl-Bien et al. (2014).	11
Figura 5 - Relação dos seguidores com os líderes, a liderança e os resultados, de acordo com a abordagem construcionista. Fonte: Adaptado de Uhl-Bien et al., (2014).....	11
Figura 6 - Modelo Conceptual de Investigação. Fonte: Elaboração própria.....	18
Figura 7 - Modelo com inclusão de variáveis de controlo. Fonte: Elaboração própria.....	38
Figura 8 – Extração de fatores da variável Resistência Construtiva. Fonte: Elaboração própria.	76
Figura 9 – Extração de fatores da variável Resistência Disfuncional. Fonte: Elaboração própria.	76
Figura 10 – Extração de fatores da variável Liderança Destrutiva. Fonte: Elaboração própria.	77
Figura 11 – Extração de fatores da variável Comportamentos de Cidadania Organizacional. Fonte: Elaboração própria.	78
Figura 12 – Extração de fatores da variável Desempenho de Tarefas. Fonte: Elaboração própria.	79
Figura 13 – Matriz de correlações Anti-imagem da variável Resistência Construtiva. Fonte: Elaboração própria.	79
Figura 14 – Matriz de correlações Anti-imagem da variável Resistência Disfuncional. Fonte: Elaboração própria.	79
Figura 15 – Matriz de correlações Anti-imagem da variável Desempenho de Tarefas. Fonte: Elaboração própria.	80
Figura 16 – Matriz de correlações Anti-imagem da variável Comportamentos de Cidadania. Fonte: Elaboração própria.	81
Figura 17 – Matriz de correlações Anti-imagem da variável Liderança Destrutiva. Fonte: Elaboração própria.	82

1. Introdução

Através de uma jornada sobre a investigação em liderança, como um dos mais fundamentais conceitos de estudo desde os finais do século XVIII, que evoluiu desde uma conceptualização de uma liderança singular, até às qualidades e princípios de uma abordagem evolucionária na sua formação, o número consistentemente crescente de publicações nesta área, demonstra que é uma área ainda em evolução (Hunt & Fedynich, 2019; Karadağ & Dulay, 2021).

Em anos mais recentes e seguindo a mesma tendência, a literatura tem demonstrado um crescente interesse nas várias formas de liderança caracterizadas como “destrutivas” (Krasikova et al., 2013), assim como na busca de uma conceptualização deste termo (Balwant et al., 2020).

O termo "liderança destrutiva" tem sido utilizado como uma expressão abrangente, para descrever diferentes comportamentos prejudiciais integrantes de um processo de liderança, formal ou não (Krasikova et al., 2013). É descrito como um processo dinâmico, multidimensional e co-criado entre líderes, seguidores e o contexto em que ocorre, que produz diferentes potenciais consequências, para seguidores e organizações (Thoroughgood et al., 2018). Diferentes estudos afirmam que a liderança destrutiva tem um impacto negativo numa variedade de resultados dos seguidores, como por exemplo, performance, criatividade e bem-estar (e.g., Krasikova et al. 2013).

Pradhan e Jena (2017) propõem que a liderança destrutiva tem um impacto negativo em resultados individuais e organizacionais e em especial, em resultados comportamentais ao nível dos comportamentos de desempenho, tais como o desempenho de tarefas e comportamentos de cidadania organizacional dos seguidores. Ainda que a produção de literatura em liderança destrutiva esteja em crescimento e a sua discussão seja continuada, o foco ainda está demasiado centrado no líder, i.e., no papel do líder e das suas características (Thoroughgood et al., 2018). Porém, líderes não agem sós; eles são influenciados pelo seu ambiente social e profissional onde se incluem os seguidores (Güntner et al., 2021) e as suas contribuições para o processo de liderança (Ribbat et al., 2024).

Isto expressa a necessidade de desenvolvimento de uma abordagem que integre, clarifique e distinga definições, interações e pressupostos nas relações entre líderes, liderança, seguidores e *followership*¹ (Almeida et al., 2021), como parte de um sistema dinâmico e interactivo e

¹ Ao longo desta dissertação será utilizado o termo *followership* na sua escrita original, dada a inexistência de um termo traduzido em língua portuguesa, equivalente e que expresse o seu significado intrínseco e comunicativo original.

cujo interesse crescente na literatura já foi demonstrado por autores como Crossman & Crossman, (2011) e Uhl-Bien et al., (2014).

O estudo do *followership* tem na sua base o estudo da natureza e impacto dos seguidores no processo de liderança (Almeida et al., 2021). A “Teoria Formal de *Followership*” (TFF) de Uhl-Bien et al., (2014) evidencia diferentes abordagens no estudo de como os seguidores interpretam, adotam e tomam parte no processo de liderança e de como essas diferentes abordagens impactam os resultados da liderança (Ribbat et al., 2024). Assim, os seguidores impactam e afetam os resultados da liderança, quando decidem não seguir o líder e apresentam comportamentos de resistência (Falbe & Yukl, 1992).

Enquanto a literatura vem salientando de um modo crescente os impactos negativos da liderança destrutiva em seguidores e organizações (e.g., Mackey et al., 2021; Schyns e Schilling, 2013; Krasikova et al., 2013) e a sua prevalência nas organizações (e.g., Aasland et al., 2010; Lundmark et al., 2021), apenas um número limitado de estudos consideram os seus possíveis antecedentes (Güntner et al., 2021).

No sentido de contribuir para diminuir esta lacuna na literatura, trabalho propõem expandir o corpo de literatura ao estudar as formas de resistência dos seguidores como antecedentes de uma forma de liderança destrutiva analisada sob uma perspectiva multidimensional e consequentemente analisar os seus efeitos nos comportamentos de cidadania organizacional e ao nível do desempenho de tarefas dos seguidores, adotando uma perspectiva que, ao nosso melhor conhecimento, não foi ainda considerada na literatura. Um outro contributo deste trabalho está na prossecução de conhecimento empírico para a discussão teórica e prática do fenómeno de liderança destrutiva, resistência dos seguidores e impactos nos comportamentos e desempenho nos seguidores, dentro das organizações.

2. Enquadramento Teórico

2.1 Liderança Destrutiva

A investigação em liderança é um dos campos que mais se destaca nas ciências organizacionais, tendo-se tornando progressivamente mais interdisciplinar e multifacetada (Clark & Harrison, 2018). Contrariamente ao que seria expectável com a profusão do conhecimento científico neste domínio, a criação de um conceito universal e consensualmente aceite da liderança tem-se demonstrado evasivo (Hunt & Fedynich, 2019). O mesmo sucede com o lado “destrutivo” da liderança, que tem paralelamente demonstrado também um crescente interesse por parte dos investigadores (Balwant et al., 2020), devidos aos efeitos prejudiciais para organizações e colaboradores (Krasikova et al., 2013).

Um corpo substancial de literatura (e.g. Tepper, 2007; Krasikova et al., 2013; Schyns & Schilling, 2013) já demonstrou que a liderança destrutiva relaciona-se com várias consequências para colaboradores a nível de performance, comportamentos, criatividade e bem-estar, nas organizações. Porém, este conceito ainda carece de uma forte integração e fundamentação teórica (Mackey et al., 2021).

Diversos autores utilizaram na literatura diferentes termos para descrever formas destrutivas de liderança, incluindo *Bullying* do líder (Einarsen et al., 2007), Liderança negativa (Schilling, 2009) e Supervisão abusiva (Tepper, 2000) porém, devido às similaridades destes termos, diversos autores tentam encontrar uma conceptualização inclusiva para a liderança destrutiva (Li et al., 2023).

Krasikova et al. (2013), evidenciam também que vários construtos publicados na literatura capturam parcialmente manifestações de liderança destrutiva ainda que, por força das suas redundâncias e distinções, não definam completa e parcimoniosamente o fenómeno. Os mesmos autores, sintetizam três problemas na concretização desta conceptualização: primeiro, a falta de uma definição unificada de liderança destrutiva que clarifique os limites deste conceito; segundo, a multiplicidade de construtos propostos e utilizados para descrever o fenómeno da liderança destrutiva; e terceiro, a falta de um quadro teórico unificado acerca do que é ou não é, a liderança destrutiva.

Estes problemas ficam demonstrados por Mackey et al. (2021) na sua revisão sistemática e meta-análise da literatura destes comportamentos destrutivos, descritos de várias formas e reunida na tabela 1.

Tabela 1 - Definição dos diferentes construtos capturados pelo fenómeno de liderança destrutiva. Fonte: Adaptado de (Mackey et al., 2021)

Construto	Definição	Autores
<i>Bullying</i> do líder	(ocorre) “repetidamente durante um período de tempo, e a pessoa confrontada tem de ter dificuldades em defender-se”	Einarsen et al. (2008, p. 191)
Exclusão do líder	os líderes negam aos seguidores “a aceitação em relações a actividades ou eventos significativos no local de trabalho”	Scott, (2007, p. 15)
Incivilidade do líder	"comportamentos desviantes de baixa intensidade com intenção ambígua de prejudicar o alvo, violando as normas de respeito mútuo no local de trabalho. Os comportamentos incivis são caracteristicamente rudes e descorteses, demonstrando uma falta de consideração pelos outros"	Andersson & Pearson, (1999, p. 455)
Liderança exploradora	“liderança com a intenção principal de promover o interesse próprio do líder, exploram os outros (1) actuando de forma egoísta, (2) exercendo pressão e manipulando os seguidores, (3) sobrecarregando os seguidores, ou, por outro lado, (4) desafiando pouco os seguidores constantemente não permitindo o seu desenvolvimento”	Schmid et al., (2018, p. 1404)
Liderança aversiva	“comportamentos de liderança que enfatizam o uso de ameaças, intimidações e castigos”	Bligh et al., (2007, p. 530)
Liderança carismática personalizada	“enfatizam os seus interesses próprios e criam propositadamente relações desequilibradas com os seus seguidores, manipulando-os e desempoderando-os”	de Howel (1988), citado em Mackey et al., (2021, p. 708)
Liderança corrupta	“o líder e pelo menos alguns seguidores mentem, enganam ou roubam num grau que excede a norma, colocam o seu interesse à frente do interesse publico”	Kellerman, (2004, p. 44)
Liderança descarrilada	“os líderes podem apresentar comportamentos anti-subordinados como <i>bullying</i> , humilhação, manipulação, engano ou assédio, ao mesmo tempo em que têm comportamentos anti-organizacionais como absentismo, evasão, fraude ou roubo”	Einarsen et al., (2007, p. 212-213)
Liderança despótica	“auto-engrandecedora e exploradora dos outros, baseada no domínio pessoal e no comportamento autoritário que serve os interesses próprios do líder”	De Hoogh & Den Hartog, (2008, p. 298)
Liderança insincera	“um conjunto diversificado de comportamentos de liderança para atingir objectivos pessoais à custa de outros sem confronto direto, mas antes sob a forma tácticas e estratégias clandestinas e enganosas”	Schilling, (2009, p.114)
Liderança insular	“o líder e pelo menos alguns seguidores minimizam ou descuram a saúde e o bem-estar do "outro" - ou seja, aqueles que estão fora do grupo ou organização pelos quais são directamente responsáveis”	Kellerman, (2004, p. 45)
Liderança negativa	os líderes envolvem-se em "comportamentos geralmente não apreciados e denunciados, que vão desde aspectos ineficazes a destrutivos"	Schilling, (2009, p. 103)
Liderança pseudo-transformacional	"os líderes promovem as suas próprias agendas em interesse próprio, dominando e controlando os seus seguidores”	Barling, Christie, & Turner, (2008, p. 852)

Liderança tirânica	"os líderes tirânicos podem comportar-se de acordo com os objectivos, tarefas, missões e estratégias da organização, mas normalmente obtêm resultados à custa dos subordinados"	Einarsen et al., (2007, p. 212)
Liderança tóxica	"indivíduos que, por força de seus comportamentos destrutivos e qualidades pessoais disfuncionais, geram um efeito venenoso sério e duradouro sobre os indivíduos, famílias, organizações, comunidades e até mesmo sociedades que lideram"	Lipman-Blumen, (2005, p. 30)
Líderes que enfraquecem	"comportamento dos líderes destinado a prejudicar, ao longo do tempo, a capacidade de estabelecer e manter relações interpessoais positivas, sucesso no trabalho e reputação favorável"	Duffy et al., (2002, p. 332)
Narcisismo do líder	"são motivados principalmente pelas suas próprias necessidades e crenças egocêntricas, suplantando as necessidades e interesses dos constituintes e instituições que lideram"	Rosenthal & Pittinsky, (2006, p. 631)
Supervisão abusiva	"percepções dos subordinados sobre a medida em que os supervisores se envolvem na exibição sustentada de comportamentos verbais e não-verbais hostis, excluindo o contacto físico"	Tepper, (2000, p.178)
Tirania mesquinha	"alguém que usa o seu poder e autoridade de forma opressiva, caprichosa e talvez vingativa. Sugere, em suma, alguém que domina o seu poder sobre os outros"	Asforth (1997), citado em Mackey et al., (2021)

Como evidenciado, a literatura produziu diferentes estilos de liderança destrutiva onde os estilos adotam na sua maioria, uma perspectiva centrada no líder (Mackey et al., 2021).

Thoroughgood et al. (2018), criticaram esta visão centrada nos líderes, argumentando que apesar da sua importância dos seus traços e dos comportamentos dos líderes, estes não podem ser considerados como os únicos fatores responsáveis para as consequências “destrutivas” em seguidores e organizações e que também por si só, não asseguram a ocorrência de uma liderança destrutiva.

Fica também evidente que, ao longo das duas últimas décadas, a discussão em torno da liderança destrutiva desenvolveu-se desde meros comportamentos agressivos do líder, até um conceito mais integrativo e amplo, que inclui seguidores susceptíveis e o contexto em que ocorre, contribuindo para uma melhor compreensão do fenómeno (Lundmark et al., 2021). Apesar da expansão do conceito de liderança destrutiva, conceitos diferentes de ideias semelhantes emergiram na literatura, evidenciando dificuldades na implementação de limites ao conceito de liderança destrutiva, dificuldades na concretização de uma definição inequívoca, dificuldades na identificação dos elementos visados por esta forma de liderança (i.e., seguidores ou organização) e ainda dificuldades na distinção do conceito de liderança destrutiva de outros conceitos relacionados mas distintos, tais como comportamentos de trabalho contraproducentes (Krasikova et al., 2013).

Schyns e Schilling, (2013) evidenciam seis aspectos-chave de sobreposição e distinção dos construtos de liderança, que capturam o fenômeno de liderança destrutiva, referidos na tabela anterior: 1) percepção vs comportamento (i.e., algumas definições dos construtos evidenciam uma percepção dos seguidores em relação aos comportamentos destrutivos do líder, enquanto outras se referem apenas aos comportamentos dos líderes), 2) intencionalidade (i.e., algumas definições incluem uma noção de intencionalidade destes comportamentos, enquanto outras não o evidenciam), 3) duração (i.e., algumas definições demonstram um comportamento destrutivo repetido ao longo do tempo), 4) comportamento (i.e., algumas definições evidenciam diferentes formas de comportamento tais como, verbal, não-verbal e violência física), 5) alvo (i.e., algumas definições evidenciam os seguidores e/ou a organização e ainda outros alvos fora do contexto intraorganizacional) e 6) consequências (i.e., algumas definições fazem referência direta às consequências destas formas de liderança). Partindo desses aspectos-chave, a tabela 2 busca identificá-los nas teorias evidenciadas na tabela anterior.

Tabela 2 - Comparação de diferentes construtos de liderança em função de aspectos-chave.

Fonte: Adaptado de Schyns e Schilling (2013)

Construto	Percepção	Intencionalidade	Duração	Comportamento	Alvo	Consequências
	Vs Comportamento					
Bullying do líder	C	N/A	S	N/A	F	N/A
Exclusão do líder	C	S	N/A	N/A	F	N/A
Incivildade do líder	C	S	N/A	V/Nv	F	N/A
Liderança aversiva	C	S	N/A	V/Nv	F	N/A
Liderança corrupta	C	S	N/A	V/Nv	F/Ou	N/A
Liderança descarrilada	C	S	N/A	V/Nv/Fi	F/O	S
Liderança exploradora	C	S	S	V/Nv	F	S
Liderança carismática personalizada	C	S	N/A	V/Nv	F	N/A
Liderança despótica	C	S	N/A	V/Nv	F	N/A
Liderança insincera	C	S	N/A	V/Nv	F	N/A
Liderança	C	S	N/A	V/Nv	Ou	N/A

insular						
Liderança negativa	P	S	N/A	V/Nv	N/A	N/A
Liderança pseudo-transformacional	C	S	N/A	V/Nv	F	N/A
Liderança tirânica	C	S	N/A	V/Nv	F	N/A
Liderança tóxica	C	S	S	V/Nv	F/O/Ou	S
Líderes que enfraquecem	C	S	S	V/Nv	F/O	N/A
Narcisismo do líder	C	S	N/A	V/Nv	F/O	N
Supervisão abusiva	P	N	S	V/Nv	F	N
Tiranía mesquinha	C	N	S	V/Nv	F	N

Nota: C = comportamento; P = percepção; S = Sim; N = Não; N/A = Sem referência; V = Verbal; Nv = Não verbal; Fi = violência física; F = Seguidores; O = organizações; Ou = Outros alvos.

A tabela revela que se verificarmos por exemplo, Liderança pseudo-transformacional e Tiranía mesquinha, estas convergem nos fatores-chave propostos por Schyns e Schilling (2013) mas divergem no grupo que captura ações destrutivas e objectivos dos líderes, proposto por Krasikova et al. (2013), enquanto que Liderança despótica e Liderança insincera, convergem em ambos, evidenciando a dificuldade de categorização e distinção destes constructos. Esta análise, é apoiada por Einarsen et al. (2007), que suporta que apesar de existirem convergências, sobreposições e distinções entre estes conceitos, não foi possível obter-se uma definição inequívoca e definitiva para a liderança destrutiva.

Atendendo a estas dificuldades, diferentes autores procuraram definir a liderança destrutiva, ultrapassando as diversas limitações aqui já evidenciadas. A tabela 3 reúne essas definições, seleccionadas a partir da literatura em liderança destrutiva.

Tabela 3 - Definições sobre Liderança destrutiva na literatura. Fonte: Elaboração própria.

Autor	Definição
(Einarsen et al., 2007, p. 207)	<i>“O comportamento sistemático e repetido de um líder, supervisor ou gestor que viola o interesse legítimo da organização, prejudicando e/ou sabotando os objectivos, tarefas, recursos e eficácia da organização e/ou a motivação, bem-estar ou satisfação profissional dos subordinados.”</i>
(Schyns & Schilling, 2013 p. 141)	<i>“Processo no qual, durante um longo período de tempo, as actividades, experiências e/ou relacionamentos de um indivíduo ou membros de um grupo, são repetidamente influenciadas pelo seu supervisor de um modo que é percebido como hostil e/ou obstrutivo.”</i>

(Krasikova et al.,
2013, p. 1310)

“Comportamento volitivo de um líder que possa prejudicar ou pretenda prejudicar a organização e/ou seguidores do líder ao (a) encorajar fazer com que os seguidores busquem objectivos que contrariem os interesses legítimos da organização e/ou (b) empregar um estilo de liderança que envolva o uso de métodos prejudiciais de influência com os seguidores, independentemente das justificativas para tal comportamento.”

Einarsen et al., (2007), propuseram uma definição que evidenciasse comportamentos sistemáticos e repetidos de liderança destrutiva contra os seguidores e os legítimos interesses das organizações e intencionalidade nos comportamentos. Desta forma, visaram criar uma definição menos ambígua e tão inclusiva quanto possível. Atendendo a este objectivo, incluíram na sua definição a noção de comportamento sistemático e repetido, seguidores, a organização e os seus legítimos interesses como alvos deste tipo de comportamentos e excluíram a intenção do líder de causar malefício.

Criticando a inclusão de comportamentos de direccionados aos seguidores e direccionados à organização e aos seus legítimos interesses, que constava na proposta de Einarsen et al., (2007), por poder ser percepcionada positivamente pelos seguidores dado que poderão beneficiar deste tipo de liderança (ainda que com efeitos nefastos para a organização), Schyns & Schilling (2013), propõem uma nova definição onde se focam apenas nos seguidores como alvo, excluindo a organização.

Também Krasikova et al. (2013) procuraram conseguir uma definição mais abrangente, tendo como base a definição de Einarsen et al. (2007). Desta forma, aumentaram e alteraram esta definição, no que consideraram ser as suas limitações. Isto ocorreu nomeadamente ao evidenciar a importância da liderança destrutiva ocorrer inserida num processo de liderança excluindo portanto, comportamentos que se enquadrem em comportamentos de trabalho contraproducentes (Brandebø et al., 2016). Propuseram também que uma definição de liderança deverá ser capaz de distinguir entre o líder encorajar os seguidores a atingirem objectivos destrutivos e o líder usar métodos destrutivos para que os seguidores atingirem objectivos. Por último, evidenciaram que na definição de liderança destrutiva, deve estar refletido um comportamento inerente à vontade do líder, para a diferenciar de actos de liderança ineficaz.

Tendo a presente dissertação o objectivo de estudar o papel da liderança destrutiva na relação entre a resistência dos seguidores e comportamentos de desempenho nas organizações, será adotada a definição proposta por Schyns e Schilling (2013), por se concentrar nos efeitos da liderança destrutiva nos seguidores e estando fora do âmbito deste trabalho, os seus efeitos últimos e mais generalizados nas organizações. Nesta definição, Schyns & Schilling (2013)

evidenciam os termos da “influência” como fator motriz para as actividades e influência dentro do grupo. O termo “supervisor” destaca a autoridade formal e contexto hierárquico pelas quais um líder consegue exercer comportamentos destrutivos a longo-prazo. Já a expressão “repetição durante um longo período de tempo”, distingue entre liderança destrutiva ou comportamentos destrutivos pontuais. A expressão “percepção de hostilidade e/ou obstrução” está presente por serem avaliadas subjectivamente pelos segundo os seguidores. Por fim, “ indivíduo ou membro de um grupo”, assume que a liderança destrutiva pode ocorrer tendo indivíduos específicos ou todos os seguidores como alvo.

2.2 Followership

O estudo dos seguidores como elementos-chave no processo de liderança tem sido largamente ignorado na literatura sobre liderança (Uhl-Bien et al., 2014; Van Der Velde & Gerpott, 2024). Loyola e Aiswarya (2023) enunciam o facto de na literatura sobre *followership*, uma abordagem centrada no líder sobrevalorizar o papel do líder no sucesso ou insucesso de uma organização, enfatizando o seu papel em influenciar e orientar os seguidores para a realização dos objectivos organizacionais e relegando o papel dos seguidores para um plano passivo e receptivo. A abordagem centrada no líder está evidenciada na figura 1.

Figura 1- Relação dos seguidores com os líderes, a liderança e os resultados, de acordo com a abordagem centrada no líder. Fonte: Adaptado de Uhl-Bien et al. (2014).

Abordagem centrada nos líderes.

Conceito: seguidores como destinatários ou moderadores da influência do líder na produção de resultados.



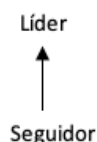
Posteriormente, ocorre um movimento para a abordagem centrada nos seguidores, destacando a relevância, motivação, contribuição e dinâmica dos seguidores no processo de liderança. Apesar de reconhecer o papel dos seguidores, esta abordagem mantém o seu foco essencialmente centrado no líder e na forma de como as percepções dos seguidores ajudam na construção dos líderes (Loyola & Aiswarya, 2023).

A figura 2 descreve esta relação entre o seguidor e o líder no processo de liderança.

Figura 2 - Relação dos seguidores com os líderes e a liderança, de acordo com a visão centrada nos seguidores. Fonte: Adaptado de Uhl-Bien et al. (2014).

Abordagem centrada nos seguidores.

Conceito: Seguidores criam os líderes e a liderança.



Outras perspectivas, nomeadamente a abordagem relacional e a abordagem baseada nos papéis dos seguidores, evidenciam o carácter deliberado e activo dos seguidores na relação com os seus líderes (Loyola & Aiswarya, 2023). A visão relacional, evidenciada na figura 3, aproxima líderes e seguidores, na construção da liderança em que os indivíduos se envolvem num relacionamento, que produz a liderança e seus resultados (Souza & Wood, 2022).

Figura 3 - Relação dos seguidores com os líderes, a liderança e os resultados, de acordo com a visão relacional. Fonte: Adaptado de Uhl-Bien et al. (2014).

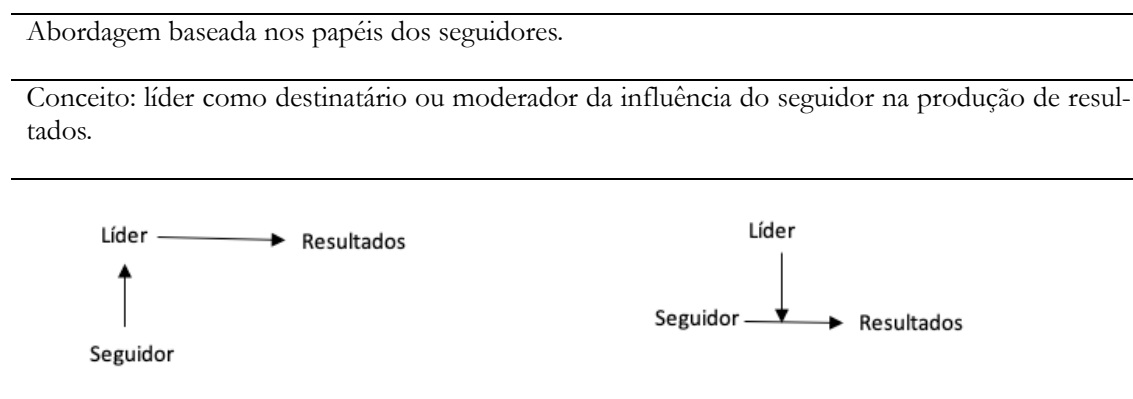
Visão relacional.

Conceito: os seguidores envolvem-se com os líderes num processo de influência mútua.



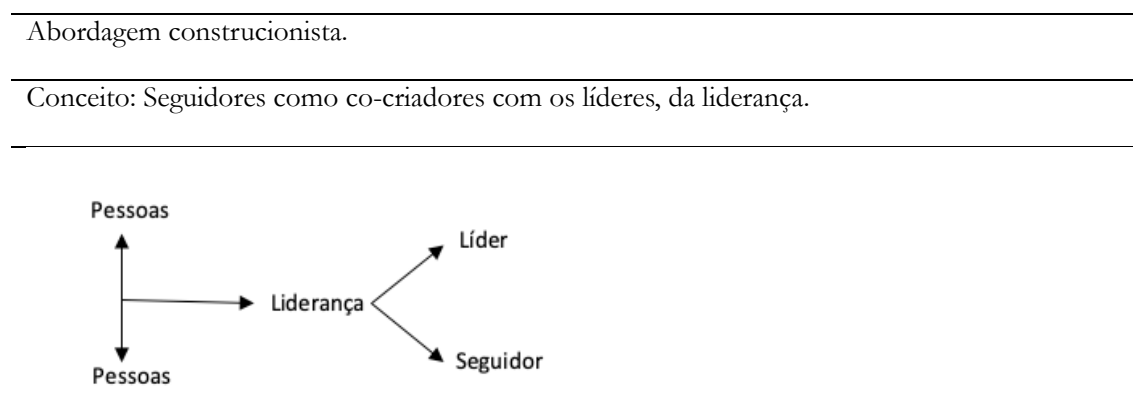
A abordagem baseada nos papéis dos seguidores, reformula como os líderes exercem a sua liderança e os seguidores a seguem, no contexto de papéis hierárquicos. Esta visão contrasta com a visão centrada nos líderes, dado que os seguidores são percebidos como agentes causais e os líderes como moderadores dos resultados. O principal objectivo desta abordagem é compreender como os seguidores trabalham com os líderes de forma a contribuírem ou prejudicarem a liderança e os resultados organizacionais (Uhl-Bien et al., 2014). A figura 4 descreve as relações implícitas a esta abordagem.

Figura 4 - Relação dos seguidores com os líderes, a liderança e os resultados, de acordo com a abordagem baseada em papéis. Fonte: Adaptado de Uhl-Bien et al. (2014).



A evolução destas abordagens foram determinantes no desenvolvimento do estudo do *followership*, mas somente após a emergência da abordagem construcionista, seguida nesta dissertação, é que líderes e seguidores puderam ser efetivamente considerados como coprodutores da liderança e resultados (Almeida et al., 2021). A abordagem construcionista conforme figura 5, considera que os seguidores são participantes activos com os líderes na co-produção da liderança e do *followership* e que os seguidores são influenciados a atingir resultados organizacionais, por ambos partilhados (Uhl-Bien et al., 2014; Bastardoz & Adriaensen, 2023).

Figura 5 - Relação dos seguidores com os líderes, a liderança e os resultados, de acordo com a abordagem construcionista. Fonte: Adaptado de Uhl-Bien et al., (2014).



Almeida et al. (2023), mencionam que o *followership* pode ser concebido como uma corrente, onde os seguidores e o líderes alinham-se no sentido de atingir um objectivo organizacional comum, porém quando esse fluxo é interrompido, os seguidores podem decidir voluntariamente resistir. Quando tomam essa decisão, os seguidores mantêm o seu papel formal como subordinados, mas suspendem o seu papel como seguidor daquele líder (van der Velde &

Gerpott, 2023). Quando os seguidores tomam esta decisão, podem conformar-se (Thoroughgood et al., 2012), abandonar a organização (Schmid et al., 2018) ou resistir e desafiar as intenções do líder (Tepper et al., 2001). Dado que em nenhum destes casos, existe uma vontade voluntária de seguir o líder, os subordinados apenas se mantêm seguidores da organização (Almeida et al., 2021).

2.3 Comportamentos de Resistência na Relação com a Liderança Destrutiva

Falbe e Yukl (1992) consideram que os seguidores podem responder às tentativas de influência dos seus líderes formais, através de três respostas qualitativamente diferentes, duas das quais demonstram conformidade, i.e. executando o que foi solicitado através do compromisso ou do cumprimento, e outra demonstra não-conformidade, i.e. resistindo ao solicitado. De acordo com os autores, o compromisso como resposta ocorre quando o subordinado concorda e identifica-se com uma ação ou decisão, é entusiasta em relação a ela e é propício a demonstrar iniciativa, empenho e persistência para assegurar que obtem sucesso. O cumprimento ocorre quando o subordinado executa determinada ação ou decisão, mas não demonstra entusiasmo, nem iniciativa e nem a executa com máximo empenho: deste modo Falbe & Yukl (1992) consideram que o cumprimento é uma conformidade “apática”. A resistência ocorre quando o subordinado se opõe à decisão ou ação e tenta evitá-la recusando promovê-la, argumentando contra ela, atrasando a sua execução ou tentando que seja revogada.

De acordo com Almeida et al., (2021), a resistência exercida pelos seguidores pode ser examinada à luz da abordagem baseada em papéis e da abordagem construcionista, isto é, à luz do *followership* (Uhl-Bien et al., 2014). Deste modo, se um indivíduo decidir resistir à sua liderança e em acordo com a abordagem baseada em papéis, ele tornar-se-á um subordinado; se decidir resistir à sua liderança e em acordo com a abordagem construcionista, ele manter-se-á, porém, um seguidor não do líder mas dos objectivos da organização.

Tepper et al. (2001), salientam que os comportamentos de resistência, dividem-se em duas dimensões: i) resistência construtiva, que envolve esforços dos seguidores para uma abertura ao diálogo com o líder, numa base de negociação e ii) resistência disfuncional, que envolve esforços para romper com o fluxo de trabalho e contrariar o líder numa base retaliatória de resposta passivo-agressiva o que contribui para uma espiral de conflito com o líder (Almeida et al., 2023).

Aghaei et al. (2023) referem-se à resistência construtiva como a resistência dos seguidores aplicada a proteger os interesses da organização em oposição a servir interesses-próprios ou a demonstrar comportamentos de vingança ou retaliação. Esta forma de resistência implica uma genuína preocupação com o desempenho de tarefas, a estabilidade relacional e o processo de liderança (Almeida et al., 2023).

Por outro lado, a resistência disfuncional é uma estratégia de resistência na qual um seguidor toma uma atitude de evitar cumprir com o pedido do líder, com atitudes tais como fingir não compreender o pedido ou ignorá-lo que resultam em consequências no desempenho de tarefas e na relação interpessoal, o que contribui para uma espiral de conflito na díade líder-seguidor (Tepper et al., 2001). Ambas as estratégias de resistência, levam a consequências nos indivíduos e nos seus líderes e ambas as estratégias são direcionadas por características relacionadas com os seguidores (Almeida et al., 2023) e o contexto (Li et al., 2023).

Conforme referido anteriormente, existe um corpo extenso de literatura que discute as consequências dos efeitos da liderança destrutiva e do impacto das suas consequências nos seguidores, mas o corpo de literatura que analisa os comportamentos dos seguidores como antecedentes desta forma de liderança é muito limitado (Güntner et al., 2021).

Krasikova et al. (2013) salientam que um preditor importante para que o líder se envolva em comportamentos de liderança destrutiva é a sua percepção de bloqueios para atingir os seus objetivos. Nesta linha de literatura, estudos como Eissa et al. (2020), propuseram-se “inverter a lente” mas focaram-se nos comportamentos interpessoais desviantes dos seguidores no ambiente de trabalho, como antecedentes de uma forma de supervisão abusiva. Já os estudos de Güntner et al. (2021) focaram-se nos comportamentos de resistência como antecedentes mas sob uma perspectiva estrita de uma forma de liderança destrutiva denominada “tirania mesquinha”.

De acordo com o enunciado anteriormente, espera-se que os comportamentos de resistência construtiva contribuam para uma diminuição dos comportamentos de liderança destrutiva e espera-se que os comportamentos de resistência disfuncional intensifiquem potenciais comportamentos destrutivos da liderança, refletindo-se nos comportamentos de desempenho dos seguidores.

Atendendo ao exposto, formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: *Os comportamentos de resistência construtiva de seguidores estão negativamente relacionados com os comportamentos de liderança destrutiva.*

Hipótese 1b: *Os comportamentos de resistência disfuncional de seguidores estão positivamente relacionados com os comportamentos de liderança destrutiva.*

2.4 Comportamentos de Desempenho na relação com a Liderança Destrutiva

As organizações reconhecem atualmente que a satisfação dos seus colaboradores, vai para além da natureza superficial da sua relação com a organização, sendo que um colaborador envolvido com a empresa é aquele que partilha dos valores da empresa e se empenha na busca dos seus objectivos. (Patil et al., 2023).

Organ (1988), introduziu o conceito de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). De acordo com o autor, estes comportamentos podem ser definidos como “comportamentos individuais discriçãoários, não reconhecido direta ou explicitamente pelo sistema formal de recompensas e que, no seu conjunto, promove o funcionamento efetivo da organização” (p. 4). Estes comportamentos incluem, para além de outras iniciativas, ajudar os colegas de trabalho, facilitar o sucesso da equipa, minimizar desperdício e aceitar voluntariamente responsabilidades adicionais além das que são exigidas formalmente (Patil et al., 2023). Tais comportamentos por parte dos indivíduos, permitem que os gestores possam dedicar mais tempo a atividades estratégicas, fazer uma melhor utilização dos seus recursos, tornando as organizações um local melhor para trabalhar para resultar num bom funcionamento da organização (Kumari et al., 2018).

Patil et al. (2023) demonstram ainda que a influenciar os CCO estão as relações dos subordinados com os seus líderes formais e que o suporte que estes lhes providenciam, correlaciona-se positivamente com o aumento dos CCO. De igual forma, Srivastava e Dhar (2019) concluem que seguidores que encontram comportamentos de liderança construtiva, nas suas organizações, tendem a ter um aumento dos seus CCO, enquanto que, aqueles expostos a comportamentos de liderança destrutiva, tendem a ter menores níveis de CCO.

Neste sentido, as organizações devem identificar as variáveis que podem ter um impacto nos CCO, conhecer antecipadamente os factores que determinam estes comportamentos e esforçar-se por melhorar esses factores, de modo que os trabalhadores sejam encorajados a adotar estes comportamentos (Singh et al., 2023).

No trabalho de Karadağ e Dulay (2021), os autores concluíram que a liderança destrutiva tem um impacto negativo nos CCO pois levam a que os indivíduos tenham sentimentos

negativos em relação a eles próprios e ao seu trabalho. Porém, os CCO não são os únicos comportamentos de desempenho afetados pela liderança destrutiva. Segundo Motowidlo e Van Scotter (1994), desempenho de tarefas (DT) pode ser definido como “atividades que contribuem para o núcleo técnico da organização, seja diretamente, implementando uma parte de seu processo tecnológico, ou indiretamente, fornecendo-lhe os materiais ou serviços necessários” (p.476). Comportamentos referentes a desempenho de tarefas, incluem a realização das tarefas atribuídas, o cumprimento das responsabilidades descritas nas funções profissionais, cumprimento dos requisitos formais de desempenho do posto de trabalho, realização e envolvimento de actividades que afectam diretamente a avaliação do desempenho e centram-se em cada aspeto do trabalho formal (Saraih, 2014, p. 65).

Mharapara et al. (2022) demonstram que os comportamentos de liderança destrutiva estão fortemente relacionados com a insatisfação dos seguidores com o líder e com a degradação da satisfação no trabalho e afetam negativamente a aplicação de todo o potencial dos seguidores no seu desempenho.

Desta forma e com suporte em vários artigos (e.g., Krasikova et al. 2013; Tepper, 2007) e meta-análises (e.g., Schyns e Schilling, 2013), espera-se que os comportamentos de liderança destrutiva estejam negativamente relacionados com os comportamentos de desempenho (CCO e DT) dos seguidores nas organizações.

Hipótese 2a: *Os comportamentos de liderança destrutiva estão negativamente relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional dos seguidores.*

Hipótese 2b: *Os comportamentos de liderança destrutiva estão negativamente relacionados com o desempenho de tarefas dos seguidores.*

Anteriormente evidenciou-se os comportamentos de resistência construtiva, referem-se a comportamentos de seguidores que estão em linha com os interesses da organização e dos seus *stakeholders*, aplicada a proteger os interesses da organização (Aghaei et al., 2023). Evidenciou-se que os CCO são comportamentos voluntários e éticos (Eissa et al., 2020) e que em conjunto com o cumprimento dos requisitos formais da função, isto é, do DT, são cruciais para o sucesso de uma organização e sendo por isso muito importante para uma organização, promovê-los junto dos seus funcionários (Singh et al., 2023).

Aghaei et al. (2023) salientam ainda, que os conceitos implícitos aos CCO (intenções positivas para a organização, voluntarismo e cooperação para os pares) sugerem que estes estão

associados com crenças e atitudes activas de participação na prossecução dos objectivos da organização que são atributos partilhados por seguidores que optam pela estratégia de resistência construtiva, especialmente ao nível das crenças em co-produção, à luz do *followership* (Almeida et al., 2021).

Com e Kiziloglu (2018) demonstram ainda, uma forte relação entre resistência de seguidores (especialmente face a ações não éticas) e os CCO. Deste modo e atuando como fatores dependentes do grau de envolvimento dos indivíduos e que convergem para os interesses de uma organização, espera-se que os comportamentos de resistência construtiva estejam positivamente relacionados com os comportamentos de CCO e DT dos seguidores.

Hipótese 3a: *Os comportamentos de resistência construtiva dos seguidores estão positivamente relacionados com os comportamentos de cidadania organizacional dos seguidores.*

Hipótese 3b: *Os comportamentos de resistência construtiva dos seguidores estão positivamente relacionados com o desempenho de tarefas dos seguidores.*

Por outro lado, Vecchio et al. (2010) demonstram que as características da resistência disfuncional se caracterizam pela não concretização da tarefa ou acção requerida pelo líder, que têm o potencial de ir contra a eficácia e interesses da organização interrompendo o fluxo de trabalho e arriscando o cumprimento de objectivos de seguidores, colegas e líderes, exigindo também mais dos seus recursos, tempo de execução e disponibilidade de outros indivíduos. Neste sentido, é plausível esperar-se que os comportamentos de resistência disfuncional estejam negativamente relacionados com os comportamentos de CCO e DT dos seguidores.

Hipótese 4a: *Os comportamentos de resistência disfuncional dos seguidores estão negativamente relacionados com os comportamentos de cidadania organizacional dos seguidores.*

Hipótese 4b: *Os comportamentos de resistência disfuncional dos seguidores estão negativamente relacionados com o desempenho de tarefas dos seguidores.*

Güntner et al. (2021) apontam que o fenómeno da liderança destrutiva pode ter como origem atributos relacionados com o próprio líder ou fatores externos a ele, nomeadamente fatores relacionados com as estratégias de compromisso, cumprimento ou resistência dos

seguidores (Falbe & Yukl, 1992). Tepper et al. (2006) assinalam que os líderes são mais favoráveis a seguidores que seguem uma resistência negocial (construtiva) do que aos que apresentam uma resistência de recusa (disfuncional), o que indica que terão uma perspectiva mais favorável em relação aos CCO e DT dos seguidores, para seguidores que apresentem estratégias de resistência construtiva.

Estabelecida a argumentação para a relação entre as duas estratégias de comportamentos de resistência dos seguidores e o seu desempenho de tarefas ao nível de CCO e DT, a relação e impactos significativos das estratégias de resistência com os comportamentos de liderança destrutiva (e.g., Güntner et al., 2021) e os impactos da liderança destrutiva nos CCO e DT (e.g., Karadağ & Dulay, 2021; Mharapara et al., 2022) espera-se que os comportamentos de liderança destrutiva tenham um efeito medidor na relação entre os comportamentos de resistência dos seguidores e os CCO e DT dos seguidores. Para tal, avançam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 5a: *Os comportamentos de liderança destrutiva serão mediadores da relação entre resistência construtiva dos seguidores e os CCO dos seguidores.*

Hipótese 5b: *Os comportamentos de liderança destrutiva serão mediadores da relação entre resistência construtiva dos seguidores e os DT dos seguidores.*

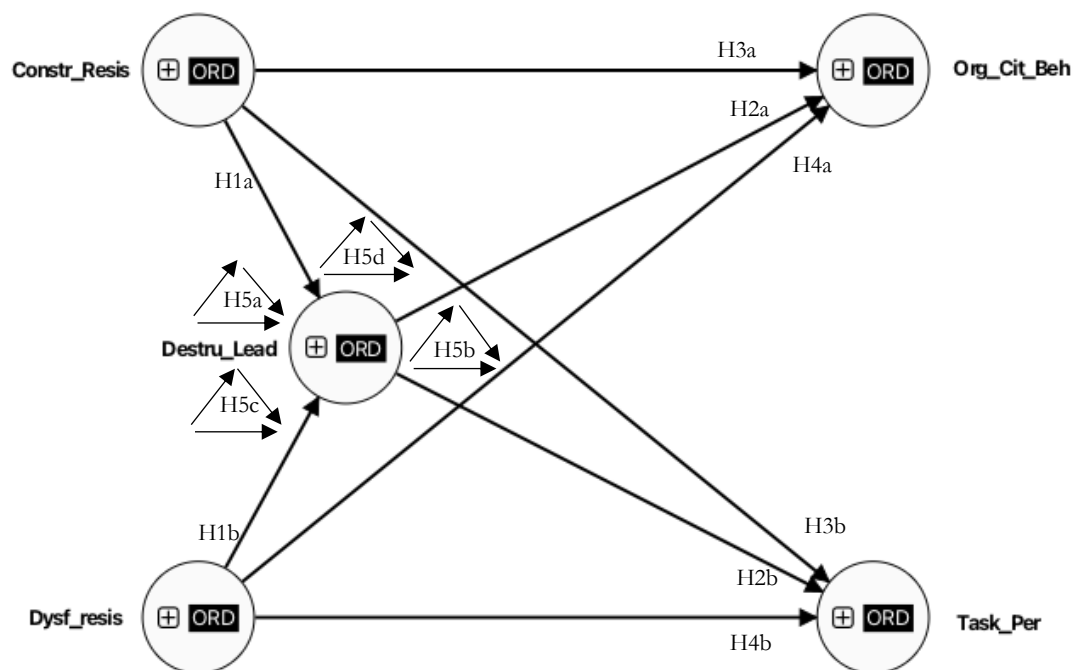
Hipótese 5c: *Os comportamentos de liderança destrutiva serão mediadores da relação entre resistência disfuncional dos seguidores e os CCO dos seguidores.*

Hipótese 5d: *Os comportamentos de liderança destrutiva serão mediadores da relação entre resistência disfuncional dos seguidores e os DT dos seguidores.*

3. Modelo Conceptual

Esta dissertação pretende estudar, como de que forma a resistência construtiva e a resistência disfuncional, influenciam os comportamentos de liderança destrutiva e como estes comportamentos de liderança se refletem por sua vez nos comportamentos de CCO e DT dos seguidores. Posto isto, o modelo conceptual do estudo apresenta as relações entre variáveis e hipóteses propostas a estudo.

Figura 6 - Modelo Conceptual de Investigação. Fonte: Elaboração própria.



Constr_Resis – Resistência construtiva; *Dysf_resis* - Resistência disfuncional; *Destru_Lead* – Liderança destrutiva; *Org_Cit_Beh* – Comportamentos de cidadania organizacional; *Task_Per* – Desempenho de tarefas.

4. Metodologia

4.1 Método de investigação

Enunciadas as hipóteses de investigação definidas, foi determinado que o método mais adequado para as testar sustenta-se numa natureza quantitativa, através da elaboração e aplicação de inquéritos por via de um questionário. O questionário, “como principal e mais dominante forma de recolha de dados primários e quantitativos, torna o processo de recolha de dados normalizado e comparável” (Taherdoost, 2022, p. 8), permitindo dar resposta a um determinado problema ou fenómeno.

Esta método, tem como potencialidades uma mais rápida e automática recolha e posterior análise de uma multiplicidade de dados no estabelecimento de potenciais correlações entre variáveis, assim como no tratamento de dados por sistematização de resultados e consequente facilidade de análise (Batista et al., 2021). Ponderado o método de amostragem a utilizar, para responder às questões deste estudo e apesar dos seus inconvenientes, foi considerado o método de amostragem não probabilístico, nomeadamente por conveniência, pelas vantagens da praticidade da aplicação, de poder ter como alvo grupos particulares de população e de ser menos dispendioso e demorado (Galloway, 2005). Posteriormente o questionário foi divulgado em plataformas *online*, com o objectivo da maior dispersão geográfica e obtenção do maior número de respostas possível.

4.2 Procedimento

4.2.1 Preparação do Questionário

Para a elaboração deste questionário, tornou-se necessário previamente identificar e evitar potenciais enviesamentos, mitigando desta forma os seus impactos negativos na qualidade dos resultados obtidos. Kock et al. (2021) salientam que os questionários são susceptíveis quer a enviesamento de método comum, quer a efeitos de variância de método comum. De acordo com Podsakoff et al. (2003), a variância do método comum é definida como a variância do erro sistemático que deriva de um método comum utilizado para medir os construtos do estudo. Deste modo, quando a variância do método comum afeta a relação entre as variáveis medidas no estudo, verifica-se a presença de enviesamento de método comum. O enviesamento do método comum pode ocorrer quando num mesmo inquérito aplicado,

tanto para as variáveis independentes como as para as variáveis dependentes o método de respostas é o mesmo ou seja, é comum Kock et al. (2021).

Sendo os inquéritos a forma de recolha utilizada neste estudo, foram identificadas em Podsakoff et al. (2003), as fontes potenciais de enviesamento de método comum que pudessem ser prejudiciais à validade do instrumento utilizado e foram adotadas as propostas de controlo procedimental para mitigar os efeitos de potencial enviesamento.

Conforme indicados por Kock et al. (2021), foram adotados controlos procedimentais (i.e., *ex ante*) à recolha dos dados detalhados na tabela 4.

Tabela 4 – Controlo procedimental do método de enviesamento comum. Fonte: Adaptado de Kock et al. (2021).

Controlo do método de enviesamento comum	Interpretação	Aplicação no presente trabalho
Fontes diversificadas para as variáveis independentes e dependentes	Combinar dados de autorrelato com outra fonte	Dados das variáveis independentes e dependentes recolhidos por autorrelato dos seguidores e por relato dos seus líderes formais diretos
Construção do questionário	Fornecer instruções claras; assegurar o anonimato das respostas; evitar itens complexos ou ambíguos; manter inquérito consiso	Foi assegurada a clareza das instruções de preenchimento e divulgação, comunicando não haver respostas certas ou erradas e garantindo o anonimato dos dados recolhidos e que os inquiridos compreendiam esta informação. O questionário foi mantido tão consiso quanto possível e mitigadas possíveis redundâncias para aumentar a motivação dos respondentes. Às questões foi aplicado o critério de obrigatoriedade e foram distribuídas aleatoriamente.
Separação temporal	Colectar dados de autorrelato da mesma fonte mas em momentos diferentes	Os dados relativos a autorrelato foram recolhidos com um intervalo não inferior a cinco dias e os dados relativos à diáde foi recolhido num terceiro momento.
Separação metodológica	Diversificar as escalas do inquérito	Foram aplicadas escalas com diferentes número de categorias para as diferentes variáveis.
Separação psicológica	Ocultar o interesse do estudo e as relações entre variáveis a medir	A informação disponibilizada, sem prejuízo da clareza das instruções necessárias fornecer, ocultou o interesse último do estudo assim como as relações entre variáveis a estudar.

Dado que o questionário presente neste trabalho, inclui questionários já previamente validados na literatura foram adotadas as recomendações feitas pelos seus autores, para melhorar

a validade das respectivas escalas com alterações à escrita de alguns itens (e.g., Lundmark et al., 2021).

Para a versão em língua portuguesa, procedeu-se à tradução de cada item das escalas anteriormente validadas na literatura da língua inglesa original e solicitou-se a revisão dessa tradução pelo orientador e co-orientador deste trabalho e posteriormente procedeu-se à reversão à língua inglesa, onde o autor deste trabalho confirmou que os itens estavam idênticos em sentido à versão original. Para a versão do questionário em língua inglesa, utilizaram-se os itens das diferentes escalas na sua escrita original.

O primeiro questionário é composto de 28 questões, sendo 12 de caracterização demográfica e profissional e 11 referentes às escalas de resistência, 1 referentes à percepção dos efeitos gerados pelos comportamentos de resistência, 3 referentes à codificação e confidencialidade dos dados dos respondentes e 1 para controlo da atenção dos respondentes. O segundo questionário é composto por 45 questões sendo 2 referentes à codificação dos questionários e confidencialidade dos dados dos respondentes, 20 referentes à escala de liderança destrutiva, 16 referentes aos CCO e 5 referentes ao DT, 1 para controlo da atenção dos respondentes e 1 referente ao desejo de partilha de resultados com os respondentes. O terceiro questionário é composto por 36 questões, sendo destas 2 referentes à codificação e confidencialidade dos dados dos respondentes, 16 de avaliação pelo supervisor referentes aos CCO e 5 referentes ao DT dos subordinados, 10 referentes à sua caracterização demográfica e profissional, 1 para controlo da atenção dos respondentes e 2 referentes ao desejo de partilha dos resultados do estudo com os respondentes.

O questionário utilizado neste estudo, pode ser verificado na sua versão em português no Anexo I.

4.2.2 Amostra

Atendendo à natureza deste estudo, foram aplicados critérios de selecção à população alvo da aplicação dos inquéritos. Como tal, os inquéritos foram aplicados a trabalhadores cujo período mínimo de desempenho de funções na organização e de relação profissional com o seu líder fosse de pelo menos seis meses, de acordo com o evidenciado por Aasland et al. (2010). Este período mínimo de desempenho de funções foi também fundamental para que se pudesse obter relatos exclusivamente de comportamentos de liderança destrutiva, repeti-

dos e sistemáticos. Para além destas instruções constarem nas instruções e proposta de preenchimento do questionário, foram ainda introduzidas nos inquiridos, duas questões de controlo para reforçar o cumprimento das condições dos critérios de selecção da amostra.

4.2.3 Medidas

Na prossecução dos objectivos deste trabalho e de forma a garantir a validade dos questionários, foram utilizadas escalas já validadas na literatura e que são apresentadas nas tabelas 4, 5, 6 e 7. Para avaliar as formas de resistência dos seguidores face a pedidos ou influências dos seus líderes, para as variáveis de resistência construtiva e disfuncional, foi utilizada uma escala proposta por Tepper et al. (1998; 2001), sendo a escala de resistência construtiva composta por 5 itens ($\alpha=0,92$) e a escala de resistência disfuncional constituída por 6 itens ($\alpha=0,83$). Foi requerido aos inquiridos que avaliassem os itens das variáveis independentes, resistência construtiva e resistência disfuncional através de uma escala de Likert de 5 pontos de frequência, sendo “1=não me recordo de ter alguma vez utilizado esta tática”; “2=”muito raramente uso esta tática”; “3=ocasionalmente uso esta tática”; “4=uso esta tática com alguma frequência” e “5=uso esta tática com muita frequência”.

Tabela 4 - Construto, fonte, itens e Alpha de Cronbach para as escalas de resistência construtiva e resistência disfuncional. Fonte: Elaboração própria.

Construto	Itens	Alpha de Cronbach e Fonte
Resistência Construtiva	Pedi explicações adicionais e esclarecimentos.	$\alpha=0,92$ Tepper et al. (2001)
	Eu expliquei que isso deveria ser feito de forma diferente.	
	Convinci o/a meu/minha supervisor(a) a reavaliar se a tarefa vale a pena ou não.	
	Eu expliquei que a tarefa não produziria os benefícios esperados.	
	Apresentei razões lógicas para realizar a tarefa de forma diferente ou numa altura diferente.	

Resistência Disfuncional	Ignorei o meu/minha supervisor(a).	$\alpha=0,83$ Tepper et al. (2001)
	Não prestei atenção ao meu/minha supervisor(a).	
	Agi como se nunca me tivesse pedido para o fazer.	
	Apenas disse que não.	
	Fiz um esforço hesitante e depois disse que não a consegui fazer.	
	Menosprezei o que o meu/minha supervisor(a) diz.	

Adicionalmente, questionamos os seguidores acerca da frequência com que os comportamentos adotados de resistência construtiva reduzem os comportamentos do líder percebidos como hostis e/ou obstrutivos (e.g. “Ao adotar estes comportamentos que indiquei anteriormente, reduzi os seus comportamentos hostis e/ou obstrutivos”). Foi solicitado que respondesse numa escala de Likert de 5 pontos, variando entre “1=nunca” a “5=sempre”.

Em relação aos comportamentos de liderança destrutiva, e de acordo com Lundmark et al. (2021), a liderança destrutiva é melhor compreendida como um fenómeno multidimensional e como tal deverá ser medida através de escalas também multidimensionais. Assim, foi utilizada o questionário “Destrudo-L” proposto por Larsson et al. (2012) e adaptada por Lundmark et al. (2021), constituído por 5 sub-dimensões de 4 itens cada: “arrogante/injusto” ($\alpha=0,75$); “ameaça/pune/exige demais” ($\alpha=0,69$) e “egocêntrico/falso” ($\alpha=0,78$), refletindo uma perspectiva comportamental activa e as sub-dimensões “passivo/covarde” ($\alpha=0,75$) e “incerto/pouco claro/confuso” ($\alpha=0,78$) refletindo uma perspectiva comportamental passiva (Camgoz & Karapinar, 2021). Atendendo à limitação demonstrada por Lundmark et al. (2021), para a baixa carga fatorial relativa à subdimensão “egoísta/falso”, derivada presumivelmente por dois itens escritos numa forma positiva e dois itens escritos numa forma negativa, na sua versão original, todos os itens desta subdimensão foram reescritos numa forma negativa.

Foi solicitado aos inquiridos que respondessem por uma escala de Likert de 6 pontos, variando entre “1=nunca/quase nunca” a “6=sempre”.

Tabela 5 - Construto, fonte, itens e Alpha de Cronbach para o Questionário “Destrudo-L”.

Fonte: Elaboração própria.

Construto	Subdimensão	Itens	Alpha de Cronbach e Fonte
Liderança Destrutiva	Arrogante/injusto	Faz os subordinados parecerem estúpidos.	$\alpha=0,75$ Larsson et al. (2012)
		Tem um comportamento arrogante.	
		Trata as pessoas de forma diferente.	
		É desagradável.	
	Ameaça/pune/exige demais	Mostra tendências violentas.	$\alpha=0,69$ Larsson et al. (2012)
		Castiga os subordinados que cometem erros ou não atingem os objectivos estabelecidos.	
		Usa ameaças para conseguir o que quer.	
		Faz exigências que não são razoáveis.	
	Egocêntrico/falso	Não atribui o mérito do trabalho aos respectivos subordinados.	$\alpha=0,78$ Larsson et al. (2012)
		Não coloca as necessidades do grupo à frente das suas próprias necessidades.	
		Não confia nos seus subordinados.	
		Não cumpre as promessas que faz aos seus subordinados	
	Passivo/covarde	Não se atreve a confrontar os outros.	$\alpha=0,75$ Larsson et al. (2012)
		Não se manifesta entre subordinados.	
		Não mostra um interesse ativo.	
		Não assume o controlo das coisas.	

	Mostra insegurança no seu papel.	
Incerto/pouco	É mau a estruturar e a planear.	
claro/confuso	Dá instruções pouco claras.	$\alpha=0,78$
	Comporta-se de forma confusa.	Larsson et al. (2012)

Para avaliação dos comportamentos de CCO dos seguidores, foi utilizada uma escala de 2 dimensões de 16 itens, proposta por Lee e Allen (2002), adaptada para a versão de autorelato. As dimensões OCBI, direccionada ao indivíduo ($\alpha=0,83$) e a dimensão OCBO, direccionada à organização ($\alpha=0,88$) são compostas por 8 itens cada. Foi solicitado aos inquiridos que respondessem através de uma escala de Likert de 7 pontos, compreendida entre “1=nunca” e “7=sempre”.

Tabela 6 - Construto, fonte, itens, sub-dimensões e Alpha de Cronbach para os CCO. Fonte: Elaboração própria.

Construto	Subdimensão	Itens	Alpha de Cronbach e Fonte
Comportamentos de Cidadania Organizacional	OCBI	Ajuda os que estiveram ausentes.	$\alpha=0,83$ Lee & Allen (2002)
		De bom grado dá o seu tempo para ajudar outros que têm dificuldades relacionadas com o trabalho.	
		Ajusta o seu horário de trabalho para ter em conta os pedidos de folga dos outros trabalhadores.	
		Faz tudo o que estiver ao seu alcance para que os novos funcionários se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.	
		Mostra preocupação e cortesia genuínas para com os colegas de trabalho, mesmo nas situações profissionais ou pessoais mais difíceis.	
		Dedica algum tempo a ajudar outros em questões profissionais e não profissionais.	

OCBO	Ajuda os outros nas suas tarefas.	$\alpha=0,88$ Lee & Allen (2002)
	Partilha os seus bens pessoais com os outros para ajudar no seu trabalho.	
	Realiza as acções que não lhe foram solicitadas, mas que sabe que ajudará à imagem da organização.	
	Acompanha o desenvolvimento da organização.	
	Defende a organização quando outros empregados a criticam.	
	Demonstra orgulho quando representa a organização em público.	
	Fornece ideias para melhorar o funcionamento da organização.	
	Expressa lealdade para com a organização.	
	Toma medidas para proteger a organização de potenciais problemas.	
	Demonstra preocupação com a imagem da organização.	

Para avaliação do DT dos seguidores, foi utilizada o Questionário de Desempenho de Trabalho Individual - *Individual Work Performance Questionnaire* 1.0 - proposto por Koopmans et al., (2014), apenas para a escala de DT ($\alpha=0,79$) e adaptada a escrita, que para a versão de autorelato, quer para a versão de avaliação dos seguidores pelos seus líderes diretos.

Foi solicitado aos inquiridos que respondessem através de uma escala de Likert de 5 pontos, compreendida entre “1=raramente” e “5=sempre”.

Tabela 7 - Construto, fonte, itens, sub-dimensões e Alpha de Cronbach para o DT.

Fonte: Elaboração própria.

Desempenho de Tarefas	Conseguir planear o meu trabalho de modo a que fosse feito a tempo.	$\alpha=0,79$
	O meu planeamento foi ótimo.	

Desempenho Individual de trabalho	Tive em mente os resultados que tinha de alcançar no meu trabalho.	Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, De Vet, et al. (2014)
	Consegui separar as questões principais das questões secundárias no trabalho.	
	Consegui realizar bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço.	

4.2.4 Variáveis de Controlo

As variáveis de controlo possuem um papel central no desenho e teste de um estudo empírico (Nielsen & Raswant, 2018). Para além das escalas referidas anteriormente, o questionário incluiu questões sociodemográficas e de atributos profissionais a líderes e seguidores, incluídas a partir do contexto teórico e específico para este estudo.

De forma a caracterizar os atributos dos participantes, foram recolhidas dos subordinados e supervisores, informações acerca da nacionalidade, idade, género, habilitações literárias, situação profissional e país onde exerce a profissão.

Foram ainda solicitadas a líderes e seguidores, informações relativas à situação profissional tais como regime de trabalho, antiguidade na organização, frequência de contacto com o supervisor ou subordinado e ainda, o setor de actividade e o número de trabalhadores da organização.

As variáveis utilizadas como controlo, foram primeiramente identificadas a partir da matriz de correlações e posteriormente seleccionadas a partir da significância dos seus coeficientes de caminho.

4.2.5 Divulgação dos Questionários

Os inquéritos foram criados no *GoogleForms* e divulgados através de duas plataformas *online* – o *Amazon Mechanical Turk (Mturk)* e o *Prolific*. Peer et al. (2022) argumentam a qualidade, rapidez, conveniência de custos e diversidade de indivíduos destas plataformas como ferramenta de recolha de dados quando comparada com métodos de recolha *online* tradicionais. Apesar da similaridade das vantagens de ambas as plataformas, os autores salientam as diferenças na qualidade dos dados obtidos em cada, sugerindo que o *Prolific* apresenta maior

qualidade nos dados recolhidos comparativamente ao *Mturk*. Então, por forma a maximizar a qualidade dos resultados colectados na plataforma Mturk foram seguidas as recomendações de Young & Young (2019). Deste modo, para divulgação dos questionários, procedeu-se a uma selecção prévia de participantes que cumprissem com o critério de reputação (i.e., *Tarefas de Inteligência Humana* aprovadas) superior a 95%, tanto na plataforma *Prolific* como na plataforma *Mturk*.

Aos participantes foi ainda dado a conhecer o âmbito de estudo, apresentação e instruções acerca das fases que se seguiriam, tempo estimado de resposta e compensações pelo preenchimento do inquérito. Foi ainda divulgado o contacto do autor do estudo para estabelecer uma comunicação direta e constante entre o autor e os participantes. Aos participantes foi descrito o termo de confidencialidade e anonimato do estudo, sendo obrigatória a sua aceitação antes de prosseguir com o questionário. Por fim, foi solicitado a cada participante a introdução de um código de conclusão que foi facultado no final do inquérito, como garantia de uma submissão das respostas bem sucedida.

Em relação ao *Prolific* foi também descrito o âmbito de estudo, a apresentação e instruções acerca das fases que se seguiriam, assim como tempo estimado de resposta e compensações pelo preenchimento do inquérito. Foi também divulgado o contacto do autor do estudo para estabelecer comunicação entre o autor e os participantes como via adicional ao sistema de mensagens escritas interno do *Prolific*. Foi também descrito o termo de confidencialidade e anonimato do estudo, sendo obrigatória a sua aceitação antes de prosseguir com o questionário. Por fim, foi solicitado a cada participante a introdução de um código de conclusão que foi facultado no final do inquérito garantindo a correta submissão das respostas.

Os termos de divulgação dos questionários foram idênticos em ambas as plataformas, sendo que os questionários destinados aos subordinados respeitaram a mesma separação temporal. Após a submissão e posterior validação do segundo questionário, foi solicitado a cada participante qualificado, que divulgasse o terceiro questionário à sua chefia direta.

O número de respostas obtidas para o primeiro questionário foi de 553 respostas, tendo sido 261 obtidas através do *Prolific* e 292 através do *Mturk*. Contudo um total de 47 inquiridos não cumpriram os critérios necessários de período mínimo de desempenho de funções na organização e de relação profissional com o seu líder de pelo menos seis meses (22 no *Prolific* e 17 no *Mturk*) e outros 115 falharam na questão de controlo de atenção do inquirido (1 no *Prolific* e 114 no *Mturk*), o que resultou num total de 477 respostas válidas, as quais 235 foram obtidas através do *Prolific* e 242 obtidas através do *Mturk*.

Para o segundo questionário foram obtidas 313 respostas, as quais 285 respostas válidas, tendo sido 210 obtidas através do *Prolific* e 75 obtidas pelo *Mturk*. Já para o terceiro questionário, recolhido junto dos líderes diretos, foi obtido um total de 79 respostas, sendo apenas 67 respostas válidas.

Relativamente aos seguidores, 44,8% são do gênero feminino, 53,7% do gênero masculino e 1,5% preferiu não revelar. Destes, 14,9% dos seguidores têm idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos, 31,3% tem idades entre os 26 e 33 anos e também entre os 34 e 41 anos, 10,4% tem idades entre os 42 e os 50 anos e 11,9% tem idade superior a 50 anos. Em relação à nacionalidade 31,3% são britânicos, 22,4% são sul-africanos, 13,4% são norte-americanos, 11,9% canadianos, 4,5% irlandeses, 3,0% ingleses e 1,5% são indianos, israelitas, malaio, portugueses, escoceses, espanhois e zimbabuenses. Em relação às habilitações literárias, 50,7% detêm licenciatura/bacharelato, 17,9% detêm grau de doutoramento, 17,9% possuem o 3º ciclo de educação, 7,5% possuem o 2º ciclo de educação e 3% ou possuem o 1º ciclo de formação. Destes, 49% dos seguidores possuem contrato sem termo, enquanto que 43,4% possuem contrato a termo. Seguem-se os trabalhadores independentes que totalizam 6,0% e os estagiários com 1,5%.

Em relação ao setor de atividade 14,9% trabalha no setor de Comércio e 11,9% no setor das actividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas. Em percentagens iguais de 10,4% seguem-se os setores da Educação, Informação e Comunicação e Indústrias transformadoras, com 9% o setor das Finanças e Seguros, 7,5% no setor de Administração pública e defesa, 4,5% em Saúde e Apoio social, tendo igual percentagem o setor das atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares e o setor de Alojamento, Restauração e similares. Os setores de agricultura, pescas, floresta, produção animal e caça dividem 1,5% com os setores de Imobiliário e também com o setor de Transportes e Armazenamento. Outros setores de atividade da organização não especificados, totalizam 7,5% do total de inquiridos.

Relativamente à dimensão das organizações, 47,8% dos inquiridos trabalham em organizações com mais de 249 trabalhadores, seguido de 29,9% que trabalham em organizações que tem entre 50 e 249 trabalhadores, 11,9% em organizações com um número de trabalhadores entre 10 e 49 e 10,4% em organizações com um número inferior a 10 colaboradores. Do grupo a maior parte trabalha no Reino Unido (22,4%), África do sul (20,9%) e Canadá (19,4%). O regime de trabalho praticado é na sua maioria o regime totalmente presencial (53,7%), seguido de regime híbrido (38,8%) e de regime totalmente remoto (7,5%).

Em relação ao contato direto com o líder formal, 37,3% dos indivíduos inquiridos tem contacto direto diariamente, 14,9% tem contacto uma vez por semana, 13,4% tem contacto

direto duas vezes por semana, 14,9% também com contacto direto superior a duas vezes por semana, 16,4% tem contacto inferior a uma vez por semana e 3,0% não tem contacto direto.

Com relação aos líderes formais, 56,7% são do gênero masculino e 43,3% do gênero feminino, tendo 29,9% o grau de doutorado, 46,3% licenciatura ou bacharelato, 7,5% o ensino secundário e 2º ciclo e 16,4% o 3º ciclo. Destes, 49,3% possuem contrato sem termo e 44,8% contrato a termo e 6% são trabalhadores independentes. O regime de trabalho praticado mais representado é o regime de trabalho totalmente presencial (58,2%), seguido de híbrido (29,9%) e totalmente remoto (11,9%). Em relação ao tempo de vinculação à organização, 35,8% trabalham há mais de 10 anos, 31,3% entre os 6 e os 10 anos, 25,4% entre os 2 e os 5 anos, 7,5% entre 6 meses e 1 ano. 1,5% está vinculado há menos de 6 meses e como tal foram removidos da amostra válida. Mais de 50% dos inquiridos tem contacto direto com os seus subordinados todos os dias, 22,4% mais de duas vezes por semana e 13,4% duas vezes por semana. Destes, 43,3% ocupam o cargo de chefia intermédia, 31,3% o cargo de supervisor, 17,9% ocupam o cargo de direção e 7,5% ocupam o cargo de administração.

Em relação à nacionalidade dos líderes formais, 23,9% são britânicos, 20,9% são sul-africanos e 14,9% são norte-americanos, 9% canadianos, 6% irlandeses, 4,5% ingleses, 3,0% australianos e italianos e 1,5% são israelitas, quenianos, malaaios, nigerianos, polacos, portugueses, catari, espanhóis, suíços e galeses.

5 Resultados

5.1 Análise Fatorial

A Análise Fatorial designa uma técnica de modelação linear geral com o objectivo de identificar um conjunto reduzido de variáveis latentes que expliquem a estrutura correlacional, observada num conjunto de variáveis manifestas e que manifestam esses fatores (Marôco, 2021). A Análise Fatorial (AF) pode ser classificada segundo duas abordagens: Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC). A AFE é um método exploratório utilizado quando falta evidência prévia sobre a correlação e interrelações entre as variáveis manifestas. Em contraste a AFC é um método confirmatório de padrões estruturais, utilizado quando há evidência sobre a estrutura fatorial a ser confirmada (Marôco, 2021).

Dado que as escalas utilizadas foram traduzidas para aplicação em língua portuguesa e que houve uma alteração na formulação de itens originais na escala “Destrudo-L” (Larsson et al., 2012), conforme proposto por Lundmark et al. (2021), todas as escalas foram sujeitas a AFE, através do recurso IBM *SPSS Statistics 28*. Verificou-se também que o tamanho da amostra recolhida era superior ao mínimo considerado de $N=50$ observações (Winter et al., 2009), possibilitando esta análise.

Posteriormente foi realizada a AFC com recurso ao *software Smart PLS 4* (Ringle et al., 2024) que permite avaliar a qualidade do ajustamento do modelo teórico à estrutura correlacional entre as variáveis observadas de interesse (Marôco, 2021), assim como estimar modelos complexos com várias variáveis e caminhos estruturais (Hair et al., 2019). Uma das vantagens na modelação de caminhos no *Smart PLS 4*, reside na aceitação de tamanhos amostrais reduzidos e na ausência de assunção de distribuição normal dos dados (Ringle et al., 2024).

5.1.1 Análise Fatorial Exploratória

Na execução de uma AFE é necessário tomar em conta a normalidade dos dados para que se reter uma estrutura fatorial correta. Para isso, procedeu-se à aferição da normalidade dos dados e tendo em conta a dimensão da amostra ($N=67$), foi necessário recorrer a um teste estatístico adequado. Deste modo, realizou-se um teste Shapiro-Wilk às variáveis, que demonstrou que a distribuição afasta-se da normalidade (e.g. $W=0.891, p < 0.001$).

De seguida e para confirmar a estrutura fatorial dos instrumentos utilizados, adotaram-se testes robustos à não-normalidade de dados ou que não pressuponham normalidade nos dados. Para isso, foi realizado para cada variável o teste da média mínima parcial (*Minimum Average Partial, MAP*) para aferir quantos fatores seriam retidos. Para a análise *MAP*, recorreu-se a um pacote estatístico “map.sps” (O’Connor, 2000).

Procedeu-se ainda à realização do teste de Omega (ω) de McDonald’s para confirmar a consistência interna das variáveis. Valores superiores a 0.70 indicam uma boa consistência interna (Stensen & Lydersen, 2022).

Foram posteriormente analisadas as correlações entre itens, através da análise das matrizes de correlações anti-imagem. Através da matriz de correlação anti-imagem é possível avaliar a adequação da amostra de cada variável. As variáveis com um valor inferior a 0.50 tem pouca correlação parcial e devem ser excluídas de análises posteriores (Roslee et al., 2012), enquanto que valores acima de 0.50 indicam uma boa qualidade nas correlações.

Resistência Construtiva (*Constr_Resis*)

O número de fatores extraídos por teste da média mínima parcial (*MAP*) foi igual a 1, confirmando o contexto do conhecimento teórico em Tepper et al. (2006). Os resultados obtidos de extração estão demonstrados na figura 8 do Anexo II.

O valor obtido para a confiabilidade desta variável foi de 0.767, sendo que não foi verificada nenhuma melhoria no ω com a remoção de itens. A matriz de correlação anti-imagem revela que os valores obtidos variam entre 0.715 e 0.849 pelo que se decidiu manter todos os itens e demonstra-se na figura 13 do Anexo II.

Resistência Disfuncional (*Dysf_Resis*)

O número de fatores extraídos por teste da média mínima parcial (*MAP*) foi igual a 1, confirmando igualmente o contexto do conhecimento teórico em Tepper et al. (2006). Os resultados obtidos de extração estão demonstrados na figura 9 do Anexo II.

O valor obtido para a confiabilidade desta variável foi de 0.906 sendo que não foi verificada nenhuma melhoria no ω com a remoção de itens. A matriz de correlação anti-imagem revela que os valores obtidos variam entre 0.779 e 0.869 pelo que se decidiu manter todos os itens e demonstra-se na figura 14 do Anexo II.

Liderança Destrutiva (*Destructive Lead*)

O número de fatores extraídos por teste da média mínima parcial (*MAP*) foi igual a 3. O primeiro fator coincide com o fator “egoísta/falso” e o segundo fator coincide com o fator “ameaça/pune/exige demais”, da escala original. O terceiro fator agrupa os fatores originais de “arrogante/injusto”, “passivo/cobarde” e “incerto/pouco claro/confuso”. A extração fatorial demonstra-se na figura 10 do Anexo II.

Para confirmar esta extração, foi realizada uma extração pelo método dos Principais Eixos Fatoriais com método de rotação Promax ($kappa=4$) o que confirmou o valor obtido anteriormente. A rotação *promax* é indicada para rotação de dados que não seguem a normalidade (Damásio, 2012).

Dado que existe fundamentação teórica na literatura que justificam 5 fatores para esta variável (ver Lundmark et al. (2021) e Larsson et al. (2012)), remetemos para o capítulo de Discussão de Resultados, a comparação dos índices de ajustamento e adequação da medida dos fatores propostos originalmente, com os 3 fatores obtidos.

O valor obtido para a confiabilidade desta variável foi de 0.976 sendo que não foi verificada nenhuma melhoria substancial no ω , com a remoção de itens. Desta forma, foram mantidos todos os itens. A matriz de correlação anti-imagem revela que os valores obtidos variam entre 0.893 e 0.973 pelo que se decidiu manter todos os itens e demonstra-se na figura 17 do Anexo II.

Comportamentos de Cidadania Organizacional (*Org_Cit_Beh*)

O número de fatores extraídos por teste da média mínima parcial (*MAP*) foi igual a 2. O primeiro fator reflete comportamentos de cidadania do subordinado aos indivíduos ou “OCBI” e o segundo fator reflete comportamentos de cidadania do subordinado dirigido à organização ou “OCBO” e estes resultados estão de acordo com o evidenciado por Davoudi & Gadimi (2016). Os dados desta extração estão demonstrados na figura 11 do Anexo II.

A matriz de correlação obtida, indica correlações significativas entre os itens para o intervalo de confiança definido. O valor obtido para a confiabilidade desta variável foi de 0.946 sendo que não foi verificada nenhuma melhoria substancial no ω , com a remoção de itens. Desta forma, foram mantidos todos os itens. A matriz de correlação anti-imagem revela que os valores obtidos variam entre 0.772 e 0.949 pelo que se decidiu manter todos os itens e demonstra-se na figura 16 do Anexo II.

Desempenho de Tarefas (*Task_Perf*)

O número de fatores extraídos por teste da média mínima parcial (*MAP*) foi igual a 1 o que apoia o proposto por Koopmans et al. (2014) e demonstra-se na figura 12 do Anexo II.

A matriz de correlação obtida indica correlação significativa entre os possíveis itens para o intervalo de confiança definido. O valor obtido para a confiabilidade desta variável foi de 0.875 sendo que não foi verificada nenhuma melhoria substancial no ω , com a remoção de itens. Desta forma, foram mantidos todos os itens. A matriz de correlação anti-imagem revela que os valores obtidos variam entre 0.835 e 0.898 pelo que se decidiu manter todos os itens e demonstra-se na figura 12 do Anexo II.

5.2 Análise do Modelo Externo

O modelo externo ou modelo de medida, demonstra as relações entre as variáveis latentes e as suas variáveis manifestas (Hair et al., 2022). Para testar a validade e fiabilidade do modelo externo, através da observação destas relações, recorreremos ao *software Smart PLS 4* (Ringle et al., 2024), no sentido de obter os resultados de valores de carga fatorial dos itens, Fiabilidade Compósita e validades convergente e discriminante.

Os valores de carga representam a fiabilidade dos indicadores e indicam a força da relação entre os indicadores e a sua variável latente (Hair et al., 2022). Valores mais elevados de carga indicam uma relação mais forte e que o indicador representa melhor a sua variável latente. Para os valores de carga, pretende-se que o valor mínimo seja de 0.708 (Ringle et al., 2023).

De acordo com Wolf et al. (2013), modelos com maiores cargas fatoriais apenas requerem amostras mais pequenas em relação a modelos com menores cargas fatoriais. Deste modo, e dada a nossa amostra, procedeu-se à análise dos indicadores excluindo do modelo todos aqueles que tivessem uma carga inferior a 0.8.

Analisando os valores obtidos dos indicadores para a sua variável latente respetiva, os indicadores CR1 (0.612), CR4(0.572), DR5 (0.609), OCBI1 (0.672), OCBI3 (0.538), OCBI4 (0.682), OCBO9 (0.560), e TP4 (0.681), não cumpriram com o critério recomendado que determina o limite mínimo de 0.708, sendo assim retirados. Após nova análise e definido o nosso mínimo limiar, os indicadores CR7 (0.703), OCBI7 (0.666), TP2(0.691), TP5(0.785)

AU3 (0.751), OCBI2 (0.724), OCBI8 (0.700) e OCBO12 (0.770) apresentam valores inferiores a 0.8, pelo que também foram retirados. Importa contudo também considerar os valores da Variância Extraída Média (VEM) resultante das cargas dos itens antes de qualquer remoção, para comprovar o seu refinamento. Esta indica a validade convergente, demonstrando que, quando os indicadores apresentam correlações positivas entre si, convergem e saturam fortemente um dado construto (Marôco, 2021). Os valores recomendados da VEM são superiores a 0.5 (Hair et al., 2019).

Os valores da VEM, antes da remoção de qualquer indicador, encontram-se na tabela 8.

Tabela 8 – Variância Extraída Média. Fonte: Elaboração própria.

Construto	Variância Extraída Média (VEM)
Constr_Resis	0.493
Destru_Lead	0.880
Dysf_Resis	0.690
Org_Cit_Beh	0.579
Task_Perf	0.652

Após remoção dos itens indicados, foi realizada uma nova validação das cargas, confirmando-se uma melhoria significativa na VEM em relação à VEM anterior a qualquer remoção, obtida em todas as variáveis. Os resultados estão demonstrados na tabela 9.

Tabela 9 - Variância Extraída Média após remoção de itens. Fonte: Elaboração própria.

Construto	Variância Extraída Média (VEM)
Constr_Resis	0.766
Destru_Lead	0.883
Dysf_Resis	0.757
Org_Cit_Beh	0.837
Task_Perf	0.835

Posteriormente, avaliou-se a fiabilidade das variáveis latentes. A fiabilidade reporta-se à consistência e reprodutibilidade da medida, i.e, reporta-se à capacidade do construto medir de forma consistente e reprodutível a característica de interesse na amostra em estudo (Marôco, 2021). A medida adotada para esta avaliação é a Fiabilidade Compósita. A Fiabilidade Compósita estima a consistência interna dos itens reflexivos, entre 0 e 1, indicando em

que medida estes itens são manifestações consistentes da variável latente (Marôco, 2021). O valor limite a partir do qual, se considera uma fiabilidade de construto apropriada é para valores iguais ou superiores a 0,7 (Hair et al., 2022). Para todos os construtos, os valores de Fiabilidade Compósita variam entre 0.867 e 0.974, conforme tabela 10.

Tabela 10 – Valores para a Fiabilidade Compósita. Fonte: Elaboração própria.

Construto	Fiabilidade Compósita
Constr_Resis	0.867
Destru_Lead	0.974
Dysf_Resis	0.940
Org_Cit_Beh	0.911
Task_Per	0.910

Por fim e para analisar e avaliar a validade discriminante i.e, avaliar se os itens que refletem um fator se distinguem de outros fatores do modelo, verificou-se o critério *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) e de Fornell- Larcker.

Em relação ao critério HTMT, os valores obtidos são inferiores ao valor limiar de 0.85 (Ringle et al., 2023). A matriz de valores encontra-se representada na tabela 11.

Tabela 11 – Valores para o critério HTMT. Fonte: Elaboração própria.

	Constr_Resis	Destru_Lead	DirctContGroup_ldr	Dysf_Resis	EduGroup_flw	GenderGroup_ldr	Org_Cit_Beh	Task_Per	age_group_ldr
Constr_Resis									
Destru_Lead	0.478								
DirctContGroup_ldr	0.094	0.242							
Dysf_Resis	0.561	0.626	0.059						
EduGroup_flw	0.137	0.067	0.225	0.151					
GenderGroup_ldr	0.078	0.170	0.099	0.113	0.162				
Org_Cit_Beh	0.076	0.233	0.024	0.178	0.300	0.070			
Task_Per	0.122	0.289	0.015	0.217	0.340	0.109	0.836		
age_group_ldr	0.024	0.071	0.205	0.217	0.110	0.227	0.124	0.087	

Em relação ao critério de Fornell- Larcker os valores obtidos através da raiz quadrada da VEM para cada variável deverá ser superior às correlações entre essa variável e outras variáveis (Tehseen et al., 2017). A matriz destes valores, evidenciados a negrito, encontra-se representada na tabela 12, demonstrando a aceitabilidade para este critério.

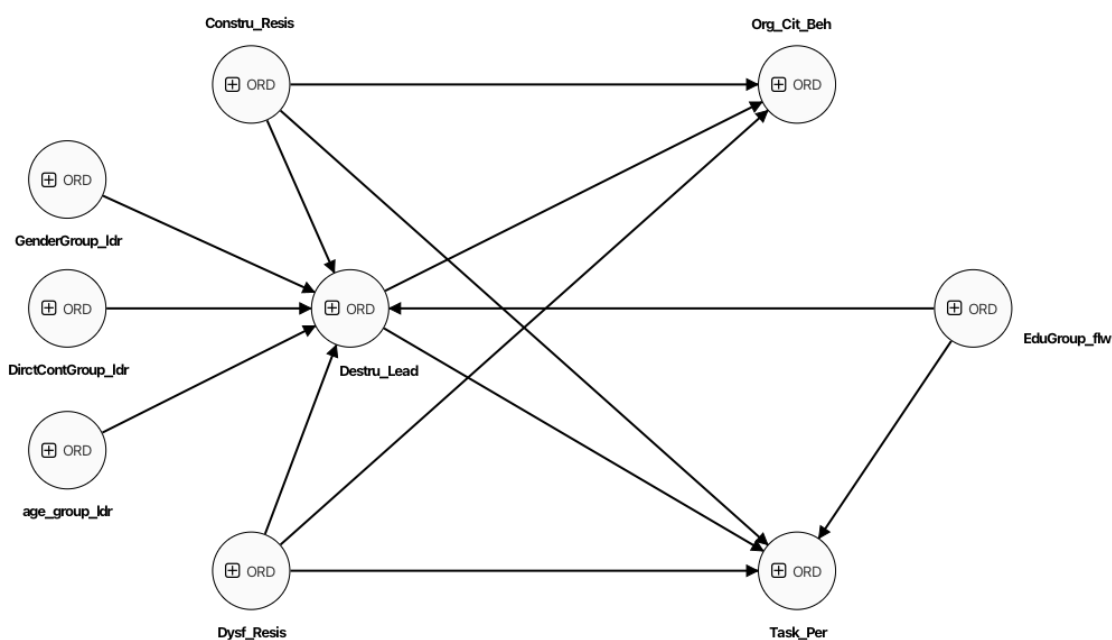
Tabela 12 – Valores para o critério de Fornell- Larcker. Fonte: Elaboração própria.

	Constr_Re- sis	Des- tru_Lead	DirctCont- Group_ldr	Dysf_Resis	EduGroup _flw	Gen- derGroup_ ldr	Org_Cit_B eh	Task_Per	age_group _ldr
Constr_Resis	0.875								
Destru_Lead	0.415	0.940							
DirctContGroup_ldr	-0.088	-0.240	1.000						
Dysf_Resis	0.472	0.595	-0.022	0.870					
EduGroup_flw	0.099	-0.043	-0.225	0.048	1.000				
GenderGroup_ldr	0.018	-0.166	-0.099	-0.106	-0.162	1.000			
Org_Cit_Beh	-0.029	-0.223	0.022	-0.067	0.268	-0.052	0.917		
Task_Per	0.005	-0.272	0.011	-0.193	0.298	0.042	0.677	0.911	
age_group_ldr	0.018	-0.069	0.205	-0.211	0.110	0.227	0.114	0.080	1.000

5.3 Análise do Modelo Estrutural

Dado que a avaliação do modelo de medida é satisfatória, procede-se de seguida à avaliação do modelo estrutural, que representa as ligações entre os construtos (Dragan & Topolšek, 2014). O modelo estrutural com inclusão de variáveis de controlo é representado abaixo na figura 7.

Figura 7 - Modelo com inclusão de variáveis de controlo. Fonte: Elaboração própria.



Constru_Resis – Resistência construtiva; *Dysf_Resis* - Resistência disfuncional; *Destru_Lead* – Liderança destrutiva; *Org_Cit_Beh* – Comportamentos de cidadania organizacional; *Task_Per* – Desempenho de tarefas. Variáveis de controlo: *GenderGroup_ldr* – gênero do líder; *DirectContGroup_ldr* – contacto do líder com o seguidor; *age_group_ldr* – faixa etária do líder; *EduGroup_flv* – Nível de graduação do seguidor.

Previamente à análise dos critérios do modelo estrutural foi realizado um exame à possibilidade de existência de colinearidade. Nesta avaliação, os valores (*scores*) das variáveis preditoras numa regressão parcial são utilizados para calcular os valores do Fator de Inflação da Variância (VIF). O VIF é comumente utilizado para avaliar a colinearidade em modelos tanto formativos como reflexivos (Dragan & Topolšek, 2014), tendo os seus valores limiares acima de 5 a indicar uma provável colinearidade entre construtos. Segundo Ringle et al. (2023), os valores de VIF deverão ser idealmente inferiores ou iguais a 3. Os valores obtidos são muito adequados uma vez que variam entre 1.022 e 1.712 (tabela 13).

Tabela 13 – Valores de VIF. Fonte: Elaboração própria.

Relação estrutural	VIF
Constr_Resis -> Destru_Lead	1.336
Constr_Resis -> Org_Cit_Beh	1.335
Constr_Resis -> Task_Per	1.350
Destru_Lead -> Org_Cit_Beh	1.606

Destru_Lead -> Task_Per	1.625
DirctContGroup_ldr -> Destru_Lead	1.181
Dysf_Resis -> Destru_Lead	1.389
Dysf_Resis -> Org_Cit_Beh	1.712
Dysf_Resis -> Task_Per	1.712
EduGroup_flw -> Destru_Lead	1.159
EduGroup_flw -> Task_Per	1.022
GenderGroup_ldr -> Destru_Lead	1.151
age_group_ldr -> Destru_Lead	1.245

De seguida verificou-se o valor de R^2 . O valor deste coeficiente de determinação avalia a variância das variáveis endógenas sendo assim, uma medida da capacidade explicativa do modelo (Hair et al., 2019). Os valores de R^2 variam entre 0 e 1 e são considerados para esta métrica, como referência, o valor de 0.75 para um R^2 substancial, 0.50 para um R^2 moderado e de 0.25 para um R^2 fraco. Nesta avaliação apenas a variável Liderança Destrutiva (*Destru_Lead*) apresentou um valor de R^2 moderado significativo (0.495), tendo as variáveis Desempenho de Tarefas (*Task_Perf*) e Comportamentos de Cidadania Organizacional (*Org_Cit_Beh*) apresentado valores fracos de 0.172 e 0.061 respectivamente.

Contudo, segundo Hair et al. (2019), o coeficiente de determinação R^2 apenas reflete o poder explicativo do modelo na amostra, não explicando o poder preditivo do modelo fora da amostra. Assim, o R^2 não tem capacidade preditiva de prever os valores de novos casos não incluídos na estimação do modelo e como tal, não tem capacidade de demonstrar a utilidade prática do modelo (Shmueli et al., 2019).

No sentido de explorar a capacidade preditiva do modelo, também fora do conjunto de dados amostrais procedeu-se através do software *Smart PLS 4*, a um procedimento que gera previsões a nível de caso num item ou num nível de variável para demonstrar a capacidade preditiva do modelo. De acordo com Shmueli et al. (2019) procedimento realiza uma validação cruzada k vezes, dividindo a amostra total em k subconjuntos de dados de tamanho igual. Em seguida, o *PLSpredict* combina $k-1$ subconjuntos numa única amostra “de treino” para prever o subconjunto restante, que representa a amostra “*holdout*” para a primeira execução de validação cruzada. O processo de validação cruzada é então repetido k vezes sendo cada um dos k subconjuntos utilizado uma vez como amostra de “*holdout*”. O procedimento é repetido pelo algoritmo r vezes para estimar o modelo, gera previsões para cada modelo e utiliza a média dessas r previsões para prever o valor da nova observação.

Os valores obtidos, resultantes do procedimento ($k=10$, $r=10$) estão demonstrados na tabela 14 abaixo.

Tabela 14 – Valores obtidos do procedimento *PLSpredict*. Fonte: Elaboração própria.

	$Q^2_{predict}$	PLS-SEM_MAE	LM_MAE
LV - AU	0.305	0.685	0.753
LV - EF	0.310	0.674	0.694
LV - PC	0.301	0.673	0.715
LV - TPO	0.430	0.582	0.593
LV - UUC	0.310	0.677	0.727
LV - Org_Cit_Beh_I	-0.075	0.855	0.865
LV - Org_Cit_beh_O	-0.095	0.885	0.905
TP1	0.029	0.630	0.687
TP3	-0.027	0.608	0.607

Os valores de referência de regressão linear (LM) são obtidos executando uma regressão linear de cada um dos indicadores das variáveis dependentes do modelo, sobre os indicadores das variáveis latentes exógenas no modelo de trajetória PLS (Shmueli et al., 2019). As estatísticas do índice de raiz do erro quadrado médio (em inglês *RMSE*) ou do Erro Absoluto Médio (em inglês *MAE*), isto é “PLS-SEM_RMSE” ou “PLS-SEM_MAE” são comparadas com os valores de LM, em função da simetria da distribuição do erro de previsão. Para determinar os valores a considerar, verificou-se a simetria da distribuição dos erros de cada item. Considerando que nem todos os itens tinham uma distribuição largamente simétrica, foi adotado o procedimento sugerido por Shmueli et al. (2019) e compararam-se os valores do Erro Absoluto Médio com a referência “LM_MAE” e verificou-se que dos 9 indicadores, apenas 1 (a negrito na tabela) tinha um valor de “PLS-SEM_MAE” superior a “LM_MAE”, o que segundo o algoritmo indica que a maioria dos indicadores na análise PLS-SEM produz erros de previsão menores em comparação com a LM, pelo que podemos concluir acerca de poder de previsão moderado do modelo, para dados fora da amostra.

Analisando os valores de $Q^2_{predict}$, verificamos que os valores superiores a 0, indicam que o modelo tem capacidade preditiva e que prevê melhor do que a média dos dados, enquanto que valores inferiores a 0 indicam que o modelo não prevê melhor do que a média dos dados (Shmueli et al., 2019).

5.4 Teste de Hipóteses

Para avaliar a significância estatística dos coeficientes foi realizada a estimação dos parâmetros através de um *bootstrapping* para 10000 amostras com correção de viés acelerado e nível de significância de 0.1. Para esta análise, vamos recorrer dos critérios de rejeição *t-value* (*t*) e *p-value* (*p*), considerando-se estatisticamente significativas as estimativas dos parâmetros para *t-value* superior a 1.660 (Widagdo et al., 2017) e considerando o baixo número de observações, estimativas para valores inferiores a um *p-value* (*p*) de 0.1 (Thiese et al., 2016). Os resultados constam da tabela 15.

Tabela 15 – Estimativa dos parâmetros de efeitos diretos. Fonte: Elaboração própria.

Relação estrutural	Coeficiente	Média	Desvio-padrão	<i>t statistics</i>	<i>p values</i>
Constr_Resis -> Destru_Lead	0.152	0.168	0.085	1.796	0.036
Constr_Resis -> Org_Cit_Beh	0.007	0.017	0.151	0.049	0.480
Constr_Resis -> Task_Per	0.108	0.113	0.115	0.938	0.174
Destru_Lead -> Org_Cit_Beh	-0.303	-0.320	0.177	1.713	0.043
Destru_Lead -> Task_Per	-0.238	-0.259	0.187	1.278	0.101
Dysf_Resis -> Destru_Lead	0.541	0.526	0.120	4.494	0.000
Dysf_Resis -> Org_Cit_Beh	-0.075	-0.095	0.193	0.386	0.350
Dysf_Resis -> Task_Per	-0.249	-0.260	0.147	1.686	0.046

Anteriormente, as hipóteses 1a e 1b foram enunciadas da seguinte maneira:

Hipótese 1a: *Os comportamentos de resistência construtiva de seguidores estão negativamente relacionados com os comportamentos de liderança destrutiva.*

Hipótese 1b: *Os comportamentos de resistência disfuncional de seguidores estão positivamente relacionados com os comportamentos de liderança destrutiva.*

Atendendo aos resultados dos efeitos diretos, é possível verificar que a variável Resistência Construtiva (*Constr_Resis*) é positiva e significativa, com a variável Liderança Destrutiva (*Destru_Lead*), pelo que se rejeita a hipótese H1a.

A Resistência Disfuncional (*Dysf_Resis*) apresenta um efeito positivo e significativo sobre a variável Liderança Destrutiva (*Destru_Lead*), confirmando a hipótese H1b.

Hipótese 2a: *Os comportamentos de liderança destrutiva estão negativamente relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional dos seguidores.*

Hipótese 2b: *Os comportamentos de liderança destrutiva estão negativamente relacionados com o desempenho de tarefas dos seguidores.*

Atendendo aos resultados, é possível verificar que a variável Liderança Destrutiva (*Destructive_Lead*), apresenta um efeito negativo e com significância estatística sobre a variável de Comportamentos de Cidadania Organizacional (*Org_Cit_Beh*), confirmando a hipótese H2a.

A Liderança Destrutiva (*Destructive_Lead*) apresenta um efeito negativo mas não estatisticamente significativo sobre a variável Desempenho de Tarefas (*Task_Perf*), rejeitando a hipótese H2b.

Hipótese 3a: *Os comportamentos de resistência construtiva dos seguidores estão positivamente relacionados com os comportamentos de cidadania organizacional dos seguidores.*

Hipótese 3b: *Os comportamentos de resistência construtiva dos seguidores estão positivamente relacionados com o desempenho de tarefas dos seguidores.*

Os resultados também demonstram que apesar da Resistência Construtiva (*Constru_Resis*) estar positivamente relacionada com os Comportamentos de Cidadania Organizacional (*Org_Cit_Beh*), este efeito não tem significado estatístico, rejeitando-se assim a hipótese H3a.

A variável Resistência Construtiva (*Constru_Resis*) também apresenta uma relação positiva com a variável Desempenho de Tarefas (*Task_Perf*) mas o seu efeito não tem significância estatística, pelo que se rejeita a hipótese H3b.

Hipótese 4a: *Os comportamentos de resistência disfuncional dos seguidores estão negativamente relacionados com os comportamentos de cidadania organizacional dos seguidores.*

Hipótese 4b: *Os comportamentos de resistência disfuncional dos seguidores estão negativamente relacionados com o desempenho de tarefas dos seguidores.*

Os dados demonstram que a variável Resistência Disfuncional (*Dysf_Resis*) relaciona-se negativamente com a variável Comportamentos de Cidadania Organizacional (*Org_Cit_Beh*), mas o seu efeito é estatisticamente insignificante, pelo que se rejeita a hipótese H4a.

A variável Resistência Disfuncional (*Dysf_Resis*) relaciona-se negativamente com a variável Desempenho de Tarefas (*Task_Perf*) e os seus efeitos são estatisticamente significativos, pelo que se confirma a H4b.

5.5 Teste de validação das hipóteses de mediação

Além dos efeitos diretos já demonstrados, foram formuladas hipóteses de mediação, para a qual se pretende avaliar o efeito mediador dos comportamentos de liderança destrutiva na relação entre resistência dos seguidores e os comportamentos de cidadania organizacional e desempenho de tarefas dos seguidores. Para tal, foram obtidos os dados da tabela 16.

Tabela 16 – Resultados das hipóteses de mediação. Fonte: Elaboração própria.

Relações	Coeficientes	Média	desvio-padrão	<i>t statistics</i>	<i>p values</i>
Constru_Resis -> Destru_Lead -> Org_Cit_Beh	-0.046	-0.054	0.043	1.079	0.140
Constru_Resis -> Destru_Lead -> Task_Per	-0.036	-0.043	0.041	0.891	0.187
Dysf_Resis -> Destru_Lead -> Org_Cit_Beh	-0.164	-0.174	0.115	1.425	0.077
Dysf_Resis -> Destru_Lead -> Task_Per	-0.129	-0.141	0.113	1.137	0.128

Hipótese 5a: Os comportamentos de liderança destrutiva serão mediadores da relação entre resistência construtiva dos seguidores e os CCO dos seguidores.

A variável Liderança Destrutiva (*Destru_Lead*) não apresenta efeito de mediação significativo estatisticamente, pelo que se rejeita a hipótese 5a.

Hipótese 5b: Os comportamentos de liderança destrutiva serão mediadores da relação entre resistência construtiva dos seguidores e os DT dos seguidores.

A variável Liderança Destrutiva (*Destru_Lead*) não apresenta efeito de mediação significativo estatisticamente, pelo que se rejeita a hipótese 5b.

Hipótese 5c: *Os comportamentos de liderança destrutiva serão mediadores da relação entre resistência disfuncional dos seguidores e os CCO dos seguidores.*

A variável Liderança Destrutiva (*Destru_Lead*) apresenta efeito de mediação significativo estatisticamente, pelo que se confirma a hipótese 5c, indicando que a resistência disfuncional e a liderança destrutiva explicam cumulativamente a diminuição de comportamentos de CCO dos seguidores.

Hipótese 5d: *Os comportamentos de liderança destrutiva serão mediadores da relação entre resistência disfuncional dos seguidores e os DT dos seguidores.*

A variável Liderança Destrutiva (*Destru_Lead*) não apresenta efeito de mediação significativo estatisticamente, pelo que se rejeita a hipótese 5d.

5.6 Avaliação de construtos alternativos para a Liderança Destrutiva e CCO

Anteriormente, a AFE indicou o construto Liderança Destrutiva como um construto com 3 fatores que emergiram dos dados obtidos, em contraste com os 5 fatores previstos na literatura (Larsson et al., 2012). Para se avaliar os dois modelos, procedeu-se a uma AFC para verificar se os 3 fatores representam um modelo com melhor ajuste que o modelo original proposto. Os resultados da comparação estão na tabela 17.

Tabela 17 – Resultados de comparação de estrutura fatorial do construto Liderança Destrutiva. Fonte: Elaboração própria.

Índices de ajustamento	Estrutura fatorial	
	5 fatores	3 fatores
Número de observações	67.000	67.000
Graus de liberdade	165.000	167.000
<i>p value</i>	0.000	0.000
SRMR	0.067	0.068
CFI	0.861	0.851
TLI	0.840	0.831

Para comparação da estrutura fatorial de ambos os modelos, verificaram-se índices que fossem robustos quer à violação do pressuposto de distribuição normal das variáveis, quer à dimensão da amostra. Neste sentido verificou-se o índice SRMR (raiz quadrada média residual normalizada). Quanto menor o SRMR, melhor o ajustamento do modelo (Marôco, 2021). Verificaram-se ainda os índices CFI (*Comparative Fit Index*) e TLI (*Tucker-Lewis Index*). Os valores de CFI acima de 0.9 são desejáveis (Marôco, 2021) e apesar de estes modelos terem valores inferiores a 0.9, o modelo com 5 fatores apresenta o melhor valor. Reativamente ao TLI, que varia entre 0 e 1, valores mais próximos de 1 apresentam melhor qualidade de ajustamento (Marôco, 2021), o que ocorre com o modelo de 5 fatores. Neste sentido, verifica-se que uma alteração da estrutura fatorial de 5 para 3 fatores, prejudica o construto.

Para comparação da estrutura fatorial do construto Comportamentos de Cidadania Organizacional recorremos do mesmo procedimento, verificando os valores obtidos na tabela 18.

Tabela 18 – Resultados de comparação de estrutura fatorial do construto CCO.

Fonte: Elaboração própria.

Índices de ajustamento	Estrutura fatorial	
	1 fator	2 fatores
Número de observações	67.000	67.000
Graus de liberdade	104.000	89.000
<i>p value</i>	0.000	0.000
SRMR	0.106	0.083
CFI	0.8744	0.897
TLI	0.705	0.879

Os dados obtidos indicam que o modelo de 1 fator é preferível ao de 2 fatores, dado que o valor de SRMR está mais próximo de valores inferiores a 0.08 e o CFI e o TLI, mais próximos dos valores recomendados (Marôco, 2021). Deste modo, confirma-se a estrutura fatorial obtida, conforme sugerido na literatura por Lee & Allen (2002).

6. Discussão de Resultados

Neste trabalho, examinamos o papel da liderança destrutiva na relação entre a resistência e comportamentos de desempenho dos seguidores, avaliando o seu efeito mediador nesta relação.

De uma forma geral, os resultados obtidos estão em linha com a premissa levantada por Baumeister et al. (2001) de que os efeitos negativos têm um impacto psicológico mais forte do que os efeitos positivos nas relações humanas e em vários fenómenos da psicologia e esta proposição é especialmente importante quando se pretende compreender como os seguidores trabalham junto com os seus líderes e como o resultado pode potencialmente impactar a organização.

Esta premissa fica demonstrada com as estratégias de resistência dos seguidores em associação positiva com os comportamentos de liderança destrutiva, na qual a força da associação e significância estatística entre resistência disfuncional e liderança destrutiva é superior à força de associação entre resistência construtiva e liderança destrutiva (ver tabela 15). Neste sentido, o *followership* assume a sua importância, pois demonstra que as atitudes de resistência dos seguidores contribuem para a dinâmica de comportamentos de liderança destrutiva, evidenciando um efeito relacional e de co-produção nos quais os seguidores tem maior propensão a adotar estes comportamentos percebem a liderança como ineficaz ou inadequada (Einarsen et al., 2007).

Este trabalho, aborda os diferentes tipos de resistência pois estes possuem naturezas distintas, apesar de não serem mutuamente exclusivos (Almeida et al., 2023). Deste modo, e contrariamente ao enunciado na hipótese 1a, verificou-se que quando os seguidores tentam comunicar com o líder adotando uma forma de resistência construtiva, provocam um aumento nos comportamentos de liderança destrutiva do líder, ainda que esta forma de resistência demonstre preocupação do seguidor com a estabilidade da relação de liderança (Almeida et al., 2021) e com os objectivos e interesses da organização (Aghaei et al., 2023). Uma explicação para estes resultados, pode ser encontrada em Güntner et al. (2021) que sugere que os líderes possam interpretar os comportamentos de resistência construtiva como formas de desafio à sua autoridade e poder, independentemente do carácter “construtivo” subjacente à resistência do seguidor. De forma análoga, comportamentos de resistência destrutiva, aumentam os comportamentos de liderança destrutiva, conforme enunciado na hipótese 1b e discutido anteriormente.

De acordo com o salientado por Karadağ & Dulay (2021) nos ambientes dinâmicos e desafiadores das organizações, indivíduos que encontram comportamentos destrutivos do líder apresentam menores níveis de CCO. Esta premissa enunciada na hipótese 2a, fica demonstrada com os resultados obtidos indicando uma relação negativa e significativa. Estes resultados estão em linha com estudos anteriores que demonstram este impacto (e.g., Karadağ & Dulay, 2021; Podsakoff et al., 2006; Schyns & Schilling, 2013).

Em relação ao desempenho de tarefas, estudos como o de Krasikova et al. (2013), indicam o impacto negativo da liderança destrutiva no desempenho de tarefas dos seguidores, conforme hipótese 2b enunciada, porém não foi possível demonstrar que o efeito seja significativo. De forma semelhante, não foi possível demonstrar efeitos significativos da relação entre resistência construtiva e comportamentos de cidadania e desempenho de tarefas, tal como hipotetizado em 3a e 3b.

As hipóteses 4a e 4b elaboradas a partir do evidenciado por Vecchio et al. (2010), enunciam uma relação negativa entre os comportamentos de resistência disfuncional e os comportamentos de desempenho. Os resultados demonstram uma relação negativa entre a resistência disfuncional e os CCO significativa assim como uma relação negativa com o DT, ainda que esta não apresente resultados estatisticamente significativos.

Enunciou-se através das hipóteses 5a, 5b, 5c e 5d que a liderança destrutiva mediará os efeitos da resistência disfuncional e construtiva, sobre os comportamentos de CCO e DT.

Os resultados indicam que a liderança destrutiva apresenta efeito de mediação e que este efeito é total sobre os CCO, demonstrado pela insignificância estatística das relações diretas entre estas variáveis e pela significância alcançada através inclusão da variável de liderança destrutiva, o que revela existir uma relação não evidente na relação direta entre comportamentos de resistência e comportamentos de cidadania organizacional (Bido & Da Silva, 2019).

7. Conclusões

A realização deste trabalho demonstra que é necessário observar e compreender, como as díades se percebem e interagem nos seus papéis na organização, assim como é necessária a compreensão da dinâmica na co-criação do processo de liderança.

Os resultados obtidos permitem confirmar que o processo de liderança estaria incompleto se seguisse uma abordagem centrada nos atributos e traços do líder, sem ter em conta a forma ativa como os seguidores influenciam essa liderança, pelos efeitos significativos obtidos quer nos efeitos diretos, quer através do efeito de mediação verificado entre as formas de resistência dos seguidores e os comportamentos de desempenho que prestam nas organizações. Ao nível da díade e no decurso do processo de liderança, verificou-se que os comportamentos geram comportamentos recíprocos.

Ao adotarmos a resistência dos seguidores como antecedente e não como apenas um resultado de um processo de liderança destrutiva, podemos compreender de que forma influencia os comportamentos destrutivos do líder e os seus consequentes efeitos a nível do indivíduo e da organização. Os resultados obtidos demonstram que ambas as formas de resistência contribuem para o agravar dos comportamentos de liderança destrutiva, sendo que os efeitos de resistência disfuncional demonstraram ser mais significativos, confirmando o proposto por Tepper et al. (2006), de que a resistência consiste em dimensões distintas e que contribuem de diferentes formas para a liderança destrutiva.

O instrumento utilizado para capturar estes comportamentos destrutivos permitiu-nos tratar a liderança destrutiva como um fenómeno multidimensional com aspetos passivos e ativos, conforme sugerido por Larsson et al. (2012) e observar o impacto destes antecedentes neste tipo de comportamentos ao nível da díade.

Estas conclusões permitem evidenciar que as organizações devem adotar medidas efetivas para a identificação, acompanhamento e mitigação da dinâmica recíproca dos comportamentos de liderança destrutiva e de formas de resistência ao nível das díades, para otimizarem os comportamentos dos seus colaboradores, preservarem os seus talentos e serem capazes de lidar com a complexidade de relações humanas existentes na prossecução dos seus objetivos.

8. Contributos do trabalho

Este estudo demonstra que as estratégias de resistência construtiva e disfuncional agravam os comportamentos de liderança destrutiva, possivelmente pela percepção negativa que os líderes têm destas formas de inconformidade, ainda que possam ter diferentes motivações.

Ao considerar as diferentes estratégias de resistência dos seguidores como antecedentes de comportamentos de liderança destrutiva, este trabalho contribui para o ainda incompleto conhecimento sobre antecedentes de liderança destrutiva (Güntner et al., 2021) e demonstra que as formas de resistência devem ser incluídas em futuros estudos.

Estes resultados contribuem também para sensibilizar as organizações da importância e dinâmica que ocorre entre díades líder/seguuidor, para que possam a este nível, adotar mecanismos que promovam uma maior comunicação entre eles, para que se criem outras formas dos seguidores partilharem a sua divergência face a pedidos do líder que não concordem, sem que para isso tenham de recorrer de formas de resistência. Por sua vez as organizações deverão criar um mecanismo para sensibilizarem os seus líderes de que a não-conformidade dos seus seguidores poderá apresentar uma oportunidade de melhoria quer para o seu processo de liderança, quer para a prossecução dos objetivos na organização.

Assim, é possível interromper o ciclo destrutivo que incorre na liderança e incrementar o bem-estar e desempenho de seguidores e líderes.

Por sua vez, ao analisar o fenómeno de liderança destrutiva como um fenómeno multidimensional, este trabalho vai além de abordagens unidimensionais adotadas tradicionalmente na literatura, tais como supervisão abusiva ou liderança descarrilada, permitindo capturar cumulativamente as formas ativas e passivas deste tipo de liderança e relacioná-las com os efeitos dos antecedentes e dos seus impactos.

Por fim, este trabalho demonstrou que a liderança destrutiva assume um importante papel enquanto variável mediadora de resistência e impactos nos comportamentos de cidadania organizacional, abrindo uma nova possibilidade a futuros estudos de testarem outros antecedentes e outros *outcomes* mediados pela liderança destrutiva.

9. Limitações do estudo e recomendações para estudos futuros

Este trabalho apresenta limitações que deverão ser colmatadas em futuros trabalhos. A primeira limitação relaciona-se com o número da amostra obtido. A queda verificada no número de inquéritos enviados e recolhidos, poderá estar relacionada com o fato de, apesar dos melhores esforços nas instruções e garantias de confidencialidade, os seguidores terem de enviar a terceira parte do questionário para os seus líderes formais que previamente avaliaram. Estas limitações foram mitigadas através de utilização de *software* e técnicas estatísticas apropriadas ao tamanho e características das observações obtidas para garantir a validade dos resultados obtidos.

Outras formas de recolha de dados, tais como entrevistas, poderão ser consideradas para colmatar esta limitação ao número de dados de díades recolhido no sentido de melhorar também a assertividade, robustez dos resultados e capacidade preditiva do modelo.

Apesar do *design* dos questionários pretender reduzir ao mínimo *ex ante*, formas de enviesamento descritas na literatura (e.g., Kock et al. 2021) adotando as propostas de controlo procedimental, também não foi medida a questão da afetividade entre seguidor e líder, o que poderá gerar efeitos de leniência, conforme referido por Podsakoff et al. (2003).

Adicionalmente, a avaliação por autorrelato no primeiro questionário também é uma preocupação relativamente ao enviesamento do método comum pelo fato de os inquiridos poderem responder de acordo com o socialmente desejável (Podsakoff et al., 2003).

Relativamente a recomendações para futuros estudos, a literatura aponta para a importância de outros indivíduos, como colegas ou membros de equipa na decisão dos seguidores adotarem comportamentos de resistência (Aghaei et al., 2023).

Estudos futuros poderão ainda incluir de que forma a resistência é percebida pelos líderes e a avaliar a sua sensibilidade para os potenciais efeitos positivos que a resistência construtiva poderá proporcionar.

Outra recomendação passa por expandir o objeto deste estudo, ao considerar efeitos temporais mais alargados de forma a verificar a persistência quer dos comportamentos de resistência, quer dos comportamentos de liderança destrutiva e os respetivos efeitos nos comportamentos de desempenho dos seguidores.

10. Referências Bibliográficas

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Aghaei, M., Nasr Isfahani, A., Ghorbani, A., & Roozmand, O. (2023). Implicit followership theories and resistance to leaders' unethical requests: the mediating role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1364–1383. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2021-2830>
- Åle Einarsen, S., Skogst, A., & Francis, T. &. (2008). *European Journal of Work and Organizational Psychology Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations*.
- Almeida, T., Ramalho, N. C., & Esteves, F. (2021). Can you be a follower even when you do not follow the leader? Yes, you can. *Leadership*, 17(3), 336–364. <https://doi.org/10.1177/1742715020987740>
- Almeida, T., Ramalho, N., & Esteves, F. (2023). Coproducing leadership: a reason to resist destructive leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 44(2), 189–204. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2021-0427>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452–471. <https://doi.org/10.2307/259136>
- Balwant, P. T., Birdi, K., & Stephan, U. (2020). The dimensionality and measurement of destructive instructor-leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 23(2), 152–174. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1543803>
- Barling, J., Christie, A., & Turner, N. (2008). Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 851–861. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9552-8>
- Bastardo, N., & Adriaensen, S. (2023). What does it mean to follow? A critique of the followership literature and a conceptual model of the emergence of downward following. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1072800>
- Batista, b., rodrigues, d., moreira, e., & parrança-da-silva, f. (2021). *Técnicas de recolha de dados em investigação: inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista?* (pp. 13–36). <https://doi.org/10.34624/ka02-fq42>
- 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>
- Bido, D. de S., & Da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488–536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>

- 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 When the Romance is Over: Follower Perspectives of Aversive Leadership. *Applied Psychology: An International Review*, 56(4), 528–557. <https://doi.org/10.1111/j.1464>
- Camgoz, S. M., & Karapinar, P. B. (2021). Measuring Destructive Leadership. In S. M. Camgöz & Ö. T. Ekmekci (Eds.), *Destructive Leadership and Management Hypocrisy* (pp. 181–195). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-180-520211012>
- Com, W. A., & Kiziloglu, M. (2018). INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP The Relationship between Whistleblowing and Organizational Citizenship Behaviour in Textile Sector. In *International Journal of Organizational Leadership* (7).
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). Conceptualising followership - a review of the literature. *Leadership*, 7(4), 481–497. <https://doi.org/10.1177/1742715011416891>
- Damáσιο, B. F. (2012). *Uso da análise fatorial exploratória em psicologia* 11(2).
- Damato Scott, K. (2007). *The development and test of an exchange-based the development and test of an ex-change-based model of interpersonal workplace exclusion model of interpersonal workplace exclusion*. https://uknowledge.uky.edu/gradschool_diss/534
- Davoudi, R., & Gadimi, M. (2016). The Psychometric Features of Lee and Allen's Organizational Citizenship Behavior Scale (2002). In *International Journal of Contemporary Applied Sciences* 3 (10). www.ijcas.net
- 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. *Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Dragan, D., & Topolšek, D. (2014). *Introduction to Structural Equation Modeling: Review, Methodology and Practical Applications*. <http://iclst.fl.uni-mb.si/>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social Undermining in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351. <https://doi.org/10.2307/3069350>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Eissa, G., Lester, S. W., & Gupta, R. (2020). Interpersonal Deviance and Abusive Supervision: The Mediating Role of Supervisor Negative Emotions and the Moderating Role of Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 577–594. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04130-x>

- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 638–652. <https://doi.org/10.2307/256490>
- Fors Brandebo, M., Nilsson, S., & Larsson, G. (2016). Leadership: is bad stronger than good? *Leadership & Organization Development Journal*, 37, 690–710. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0191>
- Galloway, A. (2005). *Non-Probability Sampling*, 859-864.
- Güntner, A. V., Klasmeier, K. N., Klonek, F. E., & Kauffeld, S. (2021). The Power of Followers That do not Follow: Investigating the Effects of Follower Resistance, Leader Implicit Followership Theories and Leader Negative Affect on the Emergence of Destructive Leader Behavior. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(3), 349–365. <https://doi.org/10.1177/15480518211012408>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* 31(1), pp. 2–24. Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea. *Journal of Arts & Humanities*, 08(02), 20–26. <https://doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- January, B. , Hair, J. F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. <https://www.researchgate.net/publication/354331182>
- Karadağ, E., & Dulay, S. (2021). The Effects of Destructive Leadership on Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Psychological Capital. *Eğitim ve Bilim*, 46(208), 453–474. <https://doi.org/10.15390/EB.2021.9754>
- Kellerman, B. (2004). Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters. In *Harvard Business School Press*.
- Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104330>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175. <https://doi.org/10.1136/oemed-2013-101717.51>

- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. In *Journal of Management* 39 (5), pp. 1308–1338). <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Kumari, P., Kangri Vishwavidyalaya, G., & Thapliyal, S. (2018). *Studying the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness*. <https://www.researchgate.net/publication/322223674>
- Larsson, G., Brandebo, M. F., & Nilsson, S. (2012). Destrudo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(4), 383–400. <https://doi.org/10.1108/01437731211229313>
- Lee, K., & Allen, N. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *The Journal of Applied Psychology*, 87, 131–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G. E., & Taris, T. W. (2023). Are Bad Leaders Indeed Bad for Employees? A Meta-Analysis of Longitudinal Studies Between Destructive Leadership and Employee Outcomes. In *Journal of Business Ethics*. Springer Science and Business Media B.V. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2>
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic Leadership- When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions. *Leader to Leader*, 36, 29–36.
- Loyola, M. S., & Aiswarya, B. (2023). Followership in Organisational Leadership Studies: A Systematic Literature Review. *Colombo Business Journal*, 14(1), 119–140. <https://doi.org/10.4038/cbj.v14i1.150>
- Lundmark, R., Stenling, A., von Thiele Schwarz, U., & Tafvelin, S. (2021). Appetite for Destruction: A Psychometric Examination and Prevalence Estimation of Destructive Leadership in Sweden. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.668838>
- Mackey, J. D., Parker Ellen, B., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705–718. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>
- Marôco, J. (2021). *Análise de equações estruturais : fundamentos teóricos, software & aplicações (3ª ed)* (P. Pinheiro, Ed.; 3ª ed).
- Mharapara, T. L., Cooper-Thomas, H. D., Stadler, M., & Hutchison, A. (2022). Comparing models of follower outcomes: destructive and constructive leader behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(7), 1140–1155. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0488>
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>

- Nielsen, B. B., & Raswant, A. (2018). The selection, use, and reporting of control variables in international business research: A review and recommendations. In *Journal of World Business* 53 (6) pp. 958–968. Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.05.003>
- O'Connor, B. P. (2000). *SPSS and SAS programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP test* (pp. 396–402). Behavior Research Methods, Instrumentation, and Computers. *Organizational Citizenship Behavior*. (n.d.).
- Patil, B. S., Suji, M. R., & Priya, R. (2023). *Employee Engagement, Organizational Citizenship Behaviour impacting Performance*. www.journalodj.com
- Peer, E., Rothschild, D., Gordon, A., Evernden, Z., & Damer, E. (2022). Data quality of platforms and panels for online behavioral research. *Behavior Research Methods*, 54(4), 1643–1662. <https://doi.org/10.3758/s13428-021-01694-3>
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113–142. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.09.002>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. In *Journal of Applied Psychology* 88(5), pp. 879–903). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Ribbat, M., Klasmeier, K. N., & Hüffmeier, J. (2024). *Empirical Followership Research since the Publication of the Formal Theory of Followership by Uhl-Bien et al. (2014) - A Systematic Review*. <http://orcid.org/0000-0001-7449-3096>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109074>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). *SmartPLS 4* (4). SmartPLS.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Roslee, R., Jamaluddin, T. A., & Talip, A. (2012). Landslide Susceptibility Mapping (LSM) at Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia using Factor Analysis Model (FAM) Landslide Susceptibility Mapping (LSM) at Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia using Factor Analysis Model (FAM) Article Info. *Journal of Advanced Science and Engineering Research*, 2, 80–103. <https://www.researchgate.net/publication/267783404>

- Saraih, U. N. (2014). Task Performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Predictors of Career Satisfaction. *International Review of Social Sciences*, 2(2), 62–73. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4456.4248>
- Schilling, J. (2009a). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102–128. <https://doi.org/10.1177/1742715008098312>
- Schmid, E. A., Verdorfer, A. P., & Peus, C. V. (2018). Different shades-different effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in Psychology*, 9(JUL). <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. *Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Singh, S., Taruna, & Bharti, J. S. (2023). Effect of Perception of Organizational Support on Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Employee Happiness. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09455-4>
- Souza, R., & Wood, T. (2022). The multiple lenses of studying and approaching leadership. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 62(6). <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220607x>
- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2019). Authentic Leadership and Extra Role Behavior: a School Based Integrated Model. *Current Psychology*, 38(3), 684–697. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9634-4>
- Stensen, K., & Lydersen, S. (2022). Indre konsistens: fra alfa til omega? *Tidsskrift for Den Norske Laegeforening*, 142(12). <https://doi.org/10.4045/tidsskr.22.0112>
- Taherdoost, H. (2022). Designing a Questionnaire for a Research Paper: A Comprehensive Guide to Design and Develop an Effective Questionnaire. *Asian Journal of Managerial Science*, 11(1), 8–16. <https://doi.org/10.51983/ajms-2022.11.1.3087i>
- Tehseen, S., Sajilan, S., Gadar, K., & Ramayah, T. (2017). Assessing Cultural Orientation as a Reflective-Formative Second Order Construct-A Recent PLS-SEM Approach. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(2), 38. <http://buscompress.com/journal-home.html>
- Tepper, B. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and re-research agenda. In *Journal of Management* 33(3), pp. 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- 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., Uhl-Bien, M., & Ensley, M. D. (2006). *Subordinates' Resistance and Managers' Evaluations of Subordinates' Performance Followership Scale Development and Validation View project Organizational Justice View project*. <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/>
- Thiese, M. S., Ronna, B., & Ott, U. (2016). P value interpretations and considerations. *Journal of Thoracic Disease*, 8(9), E928–E931. <https://doi.org/10.21037/jtd.2016.08.16>
- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *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>
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. In *Leadership Quarterly* 25(1), pp. 83–104). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>
- van der Velde, A., & Gerpott, F. H. (2023). When subordinates do not follow: A typology of subordinate resistance as perceived by leaders. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101687>
- Van Der Velde, A., & Gerpott, F. H. (2024). *Encyclopedia of Organizational Psychology: Entry on Followership*. <https://www.researchgate.net/publication/376085347>
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *Leadership Quarterly*, 21(3), 530–542. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>
- Widagdo, P. P., Ramadiani, & Susanto, T. D. (2017). The effect of task technology fit toward individual performance on the Generation X (1956-1980) using information technology. *Proceeding - 2016 2nd International Conference on Science in Information Technology, ICSITech 2016: Information Science for Green Society and Environment*, 181–186. <https://doi.org/10.1109/ICSITech.2016.7852630>
- Winter, J. C., Dodou, D., & Wieringa, P. A. (2009). Exploratory Factor Analysis With Small Sample Sizes. *Multivariate Behavioral Research*, 44(2), 147–181.
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013). Sample Size Requirements for Structural Equation Models: An Evaluation of Power, Bias, and Solution Propriety. *Educational and Psychological Measurement*, 73(6), 913–934. <https://doi.org/10.1177/0013164413495237>

Young, J., & Young, K. (2019). *Don't Get Lost in the Crowd: Best Practices for Using Amazon's Mechanical Turk in Behavioral Research*. 2019, 7–34.
<https://doi.org/10.17705/3jmw.000050>

11. ANEXOS

11.1 ANEXO I – Questionário

PRIMEIRA PARTE

Questionário para a Resistência Construtiva e Disfuncional | Seguidores

O papel da liderança destrutiva na relação entre a resistência dos seguidores e comportamentos de desempenho nas organizações.

Olá!

O meu nome é João Nogueira e encontro-me a divulgar o presente questionário no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão Comercial da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, cujo objectivo é estudar o papel dos seguidores na relação entre liderança e desempenho nas organizações.

Solicitamos por favor, que responda às questões com a maior sinceridade e seriedade, pois não existem respostas certas ou erradas.

A resposta a este questionário demora aproximadamente 5 minutos e a sua participação é muito importante.

Caso necessite de algum esclarecimento, poderá contactar-me através do email

joaonogueirafep@gmail.com.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

De forma a garantir a confidencialidade e validade deste estudo, todas informações recolhidas são **confidenciais** e nenhuma informação por si fornecida será partilhada com o seu/sua chefe ou supervisor(a), nem as informações por ele/ela fornecidas serão partilhadas consigo.

___Compreendi.

Tem atualmente ou teve nos últimos 6 meses, um(a) chefe ou supervisor(a)?

☐ Sim

☐ Não

Há quanto tempo exerce funções na organização que trabalha atualmente?

☐ Menos de 6 meses

☐ Entre 6 meses a 1 ano

☐ Entre 1 a 5 anos

☐ Entre 6 a 10 anos

☐ Mais de 10 anos

Este estudo divide-se em três partes.

A primeira e a segunda parte serão respondidas por si e a terceira será respondida pelo seu líder formal direto, isto é, o seu/sua chefe ou supervisor(a).

Pediremos que crie um código que vai permitir agregar as duas partes do questionário respondidas por si, com a parte respondida pelo/a seu/sua chefe ou supervisor(a).

O código será criado com as iniciais do seu nome completo, seguido da sua data de nascimento, no formato DD/MM/AA.

Ex. **J**oão **S**antos **P**into **N**ogueira, nascido a **3** de **M**aio de **1984**

Código: JSPN03051984

Solicitamos que mantenha o código exatamente igual nas duas partes do questionário que recebr, seguindo o exemplo fornecido abaixo, pois qualquer diferença impossibilita a utilização dos dados neste estudo.

Por favor, indique o seu email:

Código: _____

Ex: João Santos Pinto Nogueira. Nascido a 3 de Maio de 1984. Código: JSPN03051984

Idade: _____

Nacionalidade: _____

Gênero:

___ Feminino

___ Masculino

___ Prefiro não dizer

___ Outro

Habilitações Literárias:

___ 1º ciclo (1º ao 4º ano)

___ 2º ciclo (5º e 6º anos)

___ 3º ciclo (7º ao 9º ano)

___ Ensino secundário

___ Licenciatura/Bachelorato

___ Mestrado/Pós-Graduação

___ Doutoramento

Situação Profissional:

___ Contrato a termo

___ Contrato sem termo

___ Trabalhador independente

___ Estagiário

___ Desempregado

___ Outra

Qual é o setor de atividade em que a sua organização atua?

- ☐ Administração pública e defesa
- ☐ Agricultura, pesca, floresta, produção animal e caça
- ☐ Alojamento, restauração e similares
- ☐ Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas
- ☐ Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- ☐ Comércio por grosso e a retalho
- ☐ Educação
- ☐ Eletricidade, gás, vapor e água
- ☐ Financeiro e seguros
- ☐ Imobiliário
- ☐ Indústrias extrativas
- ☐ Indústrias transformadoras
- ☐ Informação e comunicação
- ☐ Saúde e apoio social
- ☐ Transportes e armazenagem
- ☐ Outra

Quantos trabalhadores tem a sua organização?

- ☐ Menos de 10 trabalhadores
- ☐ 10 a 49 trabalhadores
- ☐ 50 a 249 trabalhadores
- ☐ Mais de 249 trabalhadores

Em que país trabalha atualmente?

Há quanto tempo trabalha na organização?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 a 2 anos

- ☐ Entre 3 a 5 anos
- ☐ Entre 6 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

Qual é o regime de trabalho que pratica atualmente?

- ☐ Totalmente presencial
- ☐ Híbrido
- ☐ Totalmente remoto

Qual a frequência do contacto com o seu/sua chefe ou supervisor(a)?

- ☐ Não tenho contacto direto
- ☐ Menos de 1 vez por semana
- ☐ 1 vez por semana
- ☐ 2 vezes por semana
- ☐ Mais de 2 vezes por semana
- ☐ Todos os dias

Por vezes, nas organizações os líderes podem adotar um estilo de liderança caracterizada como “destrutiva”, por demonstrarem comportamentos e ações onde os indivíduos são repetidamente influenciados pelo seu supervisor de um modo que é percebido como hostil ou obstrutivo.

Nos últimos 6 meses, pense nos pedidos/tarefas solicitados pelo/a seu/sua chefe ou supervisor(a), enquadrados neste estilo de liderança e indique com que frequência teve os comportamentos abaixo indicados, sempre que resistiu a executá-los.

Considere uma escala onde 1= “Não me lembro de alguma vez ter utilizado esta tática”; 2= “Muito raramente utilizo esta tática”; 3= “Ocasionalmente utilizo esta tática”; 4= “Utilizo esta tática com alguma frequência” e 5= “Utilizo esta tática com muita frequência”

	1	2	3	4	5
Eu expliquei que a tarefa não produziria os benefícios esperados.					
Convenci o supervisor(a) a reavaliar se a tarefa vale a pena ou não.					
Apresentei razões lógicas para realizar a tarefa de forma diferente ou numa altura diferente.					
Eu expliquei que isso deveria ser feito de forma diferente.					
Ao adotar estes comportamentos que indiquei anteriormente, reduzi os seus comportamentos hostis e/ou obstrutivos.					
Menosprezei o que o meu/minha supervisor(a) disse.					
Ignorei o meu/minha supervisor(a).					
Não prestei atenção ao pedido do meu/minha supervisor(a).					
Agi como se nunca me tivesse pedido para o fazer.					
Ao adotar estes comportamentos que indiquei anteriormente, aumentei os seus comportamentos hostis e/ou obstrutivos.					
Por favor, assinale esta questão com “6 – Sempre”					

Terminou o seu questionário!

A segunda parte do questionário será enviada para o email que indicou, dentro de uma semana após a submissão desta primeira parte.

Por favor, é extremamente importante que responda também a essa segunda parte, para podermos considerar todas as suas respostas.

Muito obrigado pela sua participação!

SEGUNDA PARTE

Questionário para os Comportamentos de Liderança Destrutiva | Seguidores

O papel da liderança destrutiva na relação entre a resistência dos seguidores e comportamentos de desempenho nas organizações.

Muito obrigado pela sua colaboração!

Recordamos que o presente questionário realiza-se no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão Comercial da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, cujo objectivo é estudar o papel dos seguidores na relação entre liderança e desempenho nas organizações.

A resposta a este questionário demora aproximadamente 8 minutos e a sua participação é muito importante.

Caso necessite de algum esclarecimento, poderá contactar-me através do email

joaonogueirafep@gmail.com.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

De forma a garantir a confidencialidade e validade deste estudo, todas informações recolhidas são **confidenciais** e nenhuma informação por si fornecida será partilhada com o seu/sua chefe ou supervisor(a), nem as informações por ele/ela fornecidas serão partilhadas consigo.

___Compreendi.

Para continuarmos por favor indique o seu código abaixo, tal como o escreveu na primeira parte do questionário, pois só assim é possível agregar as duas partes.

Ex: JSPN03051984

Código

Exemplo de Código: JSPN03051984

Pensando nos comportamentos do/a seu/sua chefe ou supervisor(a), pelo menos nos últimos 6 meses, indique com que frequência ocorrem os seguintes comportamentos.

Considere uma escala onde 1-“Nunca/quase nunca”; 2- “Muito raramente”; 3- “Raramente”; 4- “Por vezes”; 5-“Muito frequentemente”; 6- “Sempre”.

	1	2	3	4	5	6
Não cumpre as promessas.						
Mostra tendências violentas.						
Mostra insegurança no seu papel.						
Faz os subordinados parecerem estúpidos.						
Não confia nos seus subordinados.						
Tem um comportamento arrogante.						
Não mostra um interesse activo.						
Não assume controlo das coisas.						
É mau a estrutural e a planear.						
Trata as pessoas de forma diferente.						
Dá instruções pouco claras.						
É desagradável.						
Comporta-se de forma confusa.						
Castiga os seguidores que cometem erros ou não atingem os objectivos estabelecidos.						

Não coloca as necessidades do grupo à frente das suas próprias necessidades.						
Usa ameaças para conseguir o que quer.						
Não se atreve a confrontar os outros.						
Faz exigências que não são razoáveis.						
Não atribui o mérito dos trabalhos aos respectivos subordinados.						
Não se manifesta entre subordinados.						

Refletindo sobre os seus comportamentos na organização, pelo menos nos últimos 6 meses, indique com que frequência as seguintes afirmações se aplicam, seleccionando a sua opção.

Considere uma escala onde 1-“Nunca”; 2- “Raramente”; 3- “Ocasionalmente”; 4- “Por vezes”; 5- “Frequentemente”; 6- “Muito frequentemente”; 7- “Sempre”

	1	2	3	4	5	6	7
Sinto-me orgulhoso/a quando represento/a a organização perante os outros.							
Ajudo os que estiveram ausentes.							
Ajusto o meu horário de trabalho de modo a poder responder com tempo extra aos pedidos dos colegas de trabalho.							
Dedico algum tempo a ajudar outros em questões profissionais e não profissionais.							
Expresso a minha lealdade para com a organização.							
Dou as boas-vindas aos novos colegas quando entram nos grupos de trabalho.							
Com satisfação interior, dedico o meu tempo a ajudar outros que têm problemas relacionados com o trabalho.							
Forneço ideias para melhorar as funções e tarefas na organização.							

Mostro boa vontade para com os colegas de trabalho, mesmo quando eles tentam atingir objectivos pessoais.							
Tomo medidas para proteger a organização contra potenciais problemas.							
Dou os meus bens pessoais aos outros para os ajudar no seu trabalho.							
Expresso claramente as minhas preocupações sobre a reputação e a imagem da organização.							
Realizo as acções que não me foram solicitadas, mas que sei que ajudarão a alcançar os objectivos da organização.							
Ajudo outros a cumprir as suas obrigações.							
Procuro manter o desenvolvimento da organização.							
Quando os outros empregados criticam a organização, eu defendo-a.							

Refletindo sobre o seu desempenho na organização, pelo menos nos últimos 6 meses, indique com que frequência as seguintes afirmações se aplicam, seleccionando a sua opção.

Considere uma escala onde 1- “Raramente”; 2- “Ocasionalmente”; 3- “Por vezes”; 4- “Frequentemente”; 5 – “Sempre”.

	1	2	3	4	5
Sou capaz realizar o meu trabalho de forma eficiente.					
Consigo planear o meu trabalho de forma a que seja feito a tempo.					
Sou capaz de estabelecer prioridades.					
Tenho em mente os resultados que tenho de alcançar no meu trabalho.					
Giro bem o meu tempo.					
Por favor assinale esta questão com "5 - Sempre"					

A segunda parte do questionário está terminada.

Por favor, solicitamos que envie ao/a seu/sua chefe/ supervisor(a)/ gestor(a) o link que se encontra abaixo juntamente com o código que criou nestes questionários.

Link: <https://forms.gle/fhQyh4tqRQW8vWHE9>

É extremamente importante que o/a seu/sua chefe/ supervisor(a)/ gestor(a) responda a essa parte, para podermos agrupar todos os resultados.

Recordamos que, de forma a garantir a confidencialidade e fiabilidade dos resultados, nenhuma informação por si respondida, será partilhada com o seu/sua chefe/ supervisor(a)/ gestor(a), nem as informações por eles(as) respondidas serão partilhadas consigo.

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

Pretende receber os resultados do estudo?

☐ Sim

☐ Não

A sua participação nesta investigação académica foi imprescindível!

Muito obrigado pela sua colaboração!

FIM DA SEGUNDA PARTE

TERCEIRA PARTE

Questionário para os Comportamentos de Liderança Destrutiva | Líderes

O papel da liderança destrutiva na relação entre a resistência dos seguidores e comportamentos de desempenho nas organizações.

Muito obrigado pela sua disponibilidade em receber este inquérito.

O meu nome é João Nogueira e encontro-me a divulgar o presente questionário no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão Comercial da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, cujo objetivo é estudar o papel dos seguidores na relação entre liderança e desempenho nas organizações.

Solicitamos por favor, que responda às questões com a maior sinceridade e seriedade, pois não existem respostas certas ou erradas.

A resposta a este questionário demora aproximadamente 5 minutos e a sua participação é muito importante.

Caso necessite de algum esclarecimento, poderá contactar-me através do email joaonogueirafep@gmail.com.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

De forma a garantir a confidencialidade e validade deste estudo, todas as informações recolhidas são confidenciais e nenhuma informação por si fornecida será partilhada com o seu/sua chefe ou supervisor(a), nem as informações por ele/ela fornecidas serão partilhadas consigo.

___Compreendi.

Para continuarmos, por favor introduza abaixo o código que recebeu, pois somente assim é possível agregar todas as partes deste estudo.

Ex: JSPN03051984

Código que recebeu:

Exemplo de Código recebido: JSPN03051984

Idade: _____

Nacionalidade: _____

Gênero:

___ Feminino

___ Masculino

___ Prefiro não dizer

___ Outro

Habilitações Literárias:

___ 1º ciclo (1º ao 4º ano)

___ 2º ciclo (5º e 6º anos)

___ 3º ciclo (7º ao 9º ano)

___ Ensino secundário

___ Licenciatura/Bacherelato

___ Mestrado/Pós-Graduação

___ Doutorado

Situação Profissional:

___ Contrato a termo

- ☐ Contrato sem termo
- ☐ Trabalhador independente
- ☐ Outra

Em que país trabalha atualmente? _____

Há quanto tempo trabalha na organização?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 a 2 anos
- ☐ Entre 3 a 5 anos
- ☐ Entre 6 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

Qual é o regime de trabalho que pratica atualmente?

- ☐ Totalmente presencial
- ☐ Híbrido
- ☐ Totalmente remoto

Quais as suas responsabilidades de liderança formal:

- ☐ Supervisor
- ☐ Chefia intermédia
- ☐ Cargo de direção
- ☐ Cargo de administração

Qual a frequência do contacto direto com o/a seu/sua subordinado(a)?

- ☐ Não tenho contacto direto

- ___ Menos de 1 vez por semana
- ___ 1 vez por semana
- ___ 2 vezes por semana
- ___ Mais de 2 vezes por semana
- ___ Todos os dias

Refletindo sobre os comportamentos do/da seu/sua subordinado(a) na organização, pelo menos nos últimos 6 meses, indique com que frequência as seguintes afirmações se aplicam, seleccionando a sua opção.

Considere uma escala onde 1-Nunca; 2- Raramente; 3- Ocasionalmente; 4- Por vezes; 5- Frequentemente; 6- Muito frequentemente; 7- Sempre.

	1	2	3	4	5	6	7
Sente-se orgulhoso/a quando representa a organização perante os outros.							
Ajuda os que estiveram ausentes.							
Ajusta o seu horário de trabalho de modo a poder responder com tempo extra aos pedidos dos colegas de trabalho.							
Quando os outros empregados criticam a organização, ele/ela defende-a.							
Dedica algum tempo a ajudar outros em questões profissionais e não profissionais.							
Expressa a sua lealdade para com a organização.							
Dá as boas-vindas aos novos colegas quando entram nos grupos de trabalho.							
Com satisfação interior, dedica o seu tempo a ajudar outros que têm problemas relacionados com o trabalho.							
Fornece ideias para melhorar as funções e tarefas na organização.							
Mostra boa vontade para com os colegas de trabalho, mesmo quando eles tentam atingir objectivos pessoais e profissionais mais desafiantes.							

Toma medidas para proteger a organização contra potenciais problemas.							
Partilha os seus bens pessoais para ajudar outros no seu trabalho.							
Expressa claramente as suas preocupações sobre a reputação e a imagem da organização.							
Realiza as acções que não lhe foram solicitadas, mas que sabe que ajudarão a alcançar os objectivos da organização.							
Ajuda outros a cumprir as suas obrigações.							
Procura manter-se a par do desenvolvimento da organização.							
Quando os outros empregados criticam a organização, ele/ela defende-a.							

Refletindo sobre o seu desempenho na organização, pelo menos nos últimos 6 meses, indique com que frequência as seguintes afirmações se aplicam, seleccionando a sua opção.

Considere uma escala onde 1- “Raramente”; 2- “Ocasionalmente”; 3- “Por vezes”; 4- “Frequentemente”; 5 – “Sempre”.

	1	2	3	4	5
É capaz realizar o seu trabalho de forma eficiente.					
Consegue planear o seu trabalho de forma que seja feito a tempo.					
É capaz de estabelecer prioridades.					
Tem em mente os resultados que tem de alcançar no seu trabalho.					
Gere bem o seu tempo.					
Por favor assinale esta questão com "5 - Sempre"					

Por vezes os subordinados (seguidores) podem não cumprir com aquilo que as chefias ou supervisores(as) lhe pedem, isto é, demonstrando resistência ao cumprimento do que lhes foi solicitado.

Caso apresentem resistências, os seus comportamentos podem passar por ignorar os pedidos, adiá-los, negociar formas e tempos de o fazer ou demonstrar que não estão de acordo com o que lhe é pedido.

Pensando no seu/sua subordinado(a) que lhe encaminhou este estudo:

Experienciou, pelo menos nos últimos 6 meses, subordinados diretos seus, que apresentaram comportamentos de resistência à sua liderança?

___Sim

___Não

A terceira parte do questionário está terminada.

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

Pretende receber os resultados do estudo?

___Sim

___Não

Indique o seu email:

A sua participação nesta investigação académica foi imprescindível!

Muito obrigado pela sua colaboração!

11.2 ANEXO II – Matrizes anti-imagem dos construtos

Figura 8 – Extração de fatores da variável Resistência Construtiva. Fonte: Elaboração própria.

```
Run MATRIX procedure:
Velicer's Minimum Average Partial (MAP) Test:

Eigenvalues
  2.5268
   .8628
   .7104
   .5477
   .3523

Average Partial Correlations
               squared      power4
   .0000         .1529       .0345
  1.0000         .0691       .0070
  2.0000         .2049       .0901
  3.0000         .4883       .3566
  4.0000         1.0000       1.0000

The smallest average squared partial correlation is
   .0691

The smallest average 4rth power partial correlation is
   .0070

The Number of Components According to the Original (1976) MAP Test is
  1

The Number of Components According to the Revised (2000) MAP Test is
  1

----- END MATRIX -----
```

Figura 9 – Extração de fatores da variável Resistência Disfuncional. Fonte: Elaboração própria.

```
Run MATRIX procedure:
Velicer's Minimum Average Partial (MAP) Test:

Eigenvalues
  4.1586
   .7157
   .5256
   .2814
   .1860
   .1326

Average Partial Correlations
               squared      power4
   .0000         .4071       .1915
  1.0000         .1028       .0203
  2.0000         .1636       .0540
  3.0000         .2498       .1581
  4.0000         .4780       .3427
  5.0000         1.0000       1.0000

The smallest average squared partial correlation is
   .1028

The smallest average 4rth power partial correlation is
   .0203

The Number of Components According to the Original (1976) MAP Test is
  1

The Number of Components According to the Revised (2000) MAP Test is
  1

----- END MATRIX -----
```

Figura 10 – Extração de fatores da variável Liderança Destrutiva. Fonte: Elaboração própria.

Run MATRIX procedure:

Velicer's Minimum Average Partial (MAP) Test:

Eigenvalues

13.6783
1.1388
1.0683
.5967
.4956
.4374
.3949
.3780
.2831
.2563
.2397
.1990
.1616
.1523
.1177
.1094
.1006
.0848
.0600
.0476

Average Partial Correlations

	squared	power4
.0000	.4499	.2223
1.0000	.0408	.0043
2.0000	.0364	.0033
3.0000	.0319	.0027
4.0000	.0370	.0038
5.0000	.0432	.0062
6.0000	.0469	.0071
7.0000	.0529	.0090
8.0000	.0605	.0107
9.0000	.0633	.0116
10.0000	.0733	.0163
11.0000	.0842	.0193
12.0000	.0984	.0261
13.0000	.1128	.0314
14.0000	.1387	.0461
15.0000	.1719	.0699
16.0000	.2227	.1107
17.0000	.3203	.1853
18.0000	.5169	.3938
19.0000	1.0000	1.0000

The smallest average squared partial correlation is
.0319

The smallest average 4rth power partial correlation is
.0027

The Number of Components According to the Original (1976) MAP Test is
3

The Number of Components According to the Revised (2000) MAP Test is
3

----- END MATRIX -----

Figura 11 – Extração de fatores da variável Comportamentos de Cidadania Organizacional. Fonte: Elaboração própria.

```
Run MATRIX procedure:

Velicer's Minimum Average Partial (MAP) Test:

Eigenvalues
  9.3116
  1.8519
  .9438
  .6396
  .5725
  .5286
  .4304
  .3455
  .2877
  .2681
  .2159
  .1851
  .1478
  .1222
  .0846
  .0647

Average Partial Correlations
               squared      power4
    .0000         .3193        .1259
    1.0000         .0730        .0106
    2.0000         .0357        .0032
    3.0000         .0421        .0042
    4.0000         .0510        .0060
    5.0000         .0574        .0106
    6.0000         .0660        .0125
    7.0000         .0778        .0171
    8.0000         .0952        .0273
    9.0000         .1102        .0328
   10.0000         .1456        .0503
   11.0000         .1983        .0948
   12.0000         .2621        .1570
   13.0000         .3226        .2010
   14.0000         .5077        .3835
   15.0000         1.0000        1.0000

The smallest average squared partial correlation is
    .0357

The smallest average 4rth power partial correlation is
    .0032

The Number of Components According to the Original (1976) MAP Test is
    2

The Number of Components According to the Revised (2000) MAP Test is
    2

----- END MATRIX -----
```

Figura 12 – Extração de fatores da variável Desempenho de Tarefas. Fonte: Elaboração própria.

```
Run MATRIX procedure:

Velicer's Minimum Average Partial (MAP) Test:

Eigenvalues
  3.3575
  .5619
  .4164
  .3822
  .2819

Average Partial Correlations
               squared      power4
  .0000         .3494        .1271
  1.0000         .0710        .0072
  2.0000         .2083        .0936
  3.0000         .4132        .2904
  4.0000         1.0000        1.0000

The smallest average squared partial correlation is
  .0710

The smallest average 4rth power partial correlation is
  .0072

The Number of Components According to the Original (1976) MAP Test is
  1

The Number of Components According to the Revised (2000) MAP Test is
  1

----- END MATRIX -----
```

Figura 13 – Matriz de correlações Anti-imagem da variável Resistência Construtiva. Fonte: Elaboração própria.

	Expliquei que deveria ser feito de uma forma diferente.	Expliquei que a tarefa não produziria os benefícios esperados.	Apresentei razões lógicas para fazer a tarefa de forma diferente ou num momento diferente.	Convenci o meu supervisor a reavaliar se a tarefa valia ou não a pena.	Pedi explicações e esclarecimentos adicionais
Expliquei que deveria ser feito de uma forma diferente.	.849*	-.097	-.235	-.135	-.013
Expliquei que a tarefa não produziria os benefícios esperados.	-.097	.785*	-.078	-.386	-.074
Apresentei razões lógicas para fazer a tarefa de forma diferente ou num momento diferente.	-.235	-.078	.743*	-.434	-.195
Convenci o meu supervisor a reavaliar se a tarefa valia ou não a pena.	-.135	-.386	-.434	.715*	-.041
Pedi explicações e esclarecimentos adicionais	-.013	-.074	-.195	-.041	.843*
a. Medida da adequação da amostra					

Figura 14 – Matriz de correlações Anti-imagem da variável Resistência Disfuncional. Fonte: Elaboração própria.

	Agil como se nunca me tivessem pedido para fazer esta tarefa.	Eu ignorei meu supervisor.	Eu fiz um esforço tímido e deixei meu supervisor saber que eu não poderia fazer isso	Desconsidere o que o meu supervisor disse.	Apenas disse que não	Eu não prestei atenção ao meu supervisor
Agil como se nunca me tivessem pedido para fazer esta tarefa.	.779*	-.320	-.442	.191	-.519	-.212
Eu ignorei meu supervisor.	-.320	.869*	.149	-.331	.024	-.331
Eu fiz um esforço tímido e deixei meu supervisor saber que eu não poderia fazer isso	-.442	.149	.791*	-.286	.092	.087
Desconsidere o que o meu supervisor disse.	.191	-.331	-.286	.808*	-.258	-.513
Apenas disse que não	-.519	.024	.092	-.258	.836*	.072
Eu não prestei atenção ao meu supervisor.	-.212	-.331	.087	-.513	.072	.843*
a. Medida da adequação da amostra						

Figura 15 – Matriz de correlações Anti-imagem da variável Desempenho de Tarefas. Fonte: Elaboração própria.

	É capaz realizar o seu trabalho de forma eficiente.	Consegue planejar o seu trabalho de forma que seja feito a tempo.	É capaz de estabelecer prioridades.	Tem em mente os resultados que tem de alcançar no seu trabalho.	Gere bem o seu tempo.
É capaz realizar o seu trabalho de forma eficiente.	.883*	-.252	-.184	-.134	-.264
Consegue planejar o seu trabalho de forma que seja feito a tempo.	-.252	.854*	-.026	-.395	-.092
É capaz de estabelecer prioridades.	-.184	-.026	.898*	-.173	-.259
Tem em mente os resultados que tem de alcançar no seu trabalho.	-.134	-.395	-.173	.835*	-.333
Gere bem o seu tempo.	-.264	-.092	-.259	-.333	.856*
a. Medida da adequação da amostra					

