

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Influência da liderança abusiva na adoção de comportamentos contraproduativos: impacto da inteligência emocional

Catarina Falcão Pardal

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado

ISCTE-IUL

Novembro, 2020



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Influência da liderança abusiva na adoção de comportamentos contraproduativos: impacto da inteligência emocional

Catarina Falcão Pardal

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado

ISCTE-IUL

Novembro, 2020

AGRADECIMENTOS

Durante a realização desta dissertação em vários momentos equacionei desistir de concluir esta tarefa. A pressão de ter um emprego que exigia muito de mim levou-me várias vezes a questionar se seria possível completar esta etapa da minha vida. Agradeço a todos aqueles que me encorajaram e me deram força para continuar e não desistir de concluir aquela que era a última etapa do meu percurso académico.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador Doutor Vítor Hugo Silva, que sempre me apoiou durante este longo percurso e que me motivou a continuar. A sua ajuda, orientação e constante feedback permitiram-me concluir este trabalho com sucesso. A sua compreensão daquele que era o meu dia a dia, por trabalhar e estudar, motivaram-me a não desistir e perceber que seria possível concluir a minha dissertação.

Em segundo lugar gostava de agradecer aqueles que são os pilares da minha vida, a minha família. À minha mãe, ao meu pai e à minha irmã, que sempre me encorajaram e fizeram acreditar que eu conseguia. Que sempre me apoiaram e fizeram perceber que se desse o meu melhor, não havia maneira de não conseguir terminar esta etapa. Obrigada mãe e pai por todo o esforço e o suporte que me deram durante o meu percurso académico.

Agradeço também ao meu namorado, que nunca me deixou cair nem desistir. Que sempre esteve ao meu lado e me incentivou a seguir em frente e a dar mais e melhor de mim. Que sempre me fez ver o lado bom das coisas e que me ajudou a ser mais objetiva e focada na resolução do problema.

Aos meus amigos do ISCTE, obrigada por tudo. Pelas partilhas de desespero, pelo apoio mútuo constante e pelo incentivo que foram para mim. Não teria conseguido superar esta etapa se não o tivesse feito em conjunto com vocês. Um especial agradecimento ao Bruno ao Bernardo e ao Tiago, por terem sido um grande apoio e amigos incansáveis ao longo deste percurso.

Quero agradecer também a todos os meus amigos que me fizeram sempre ver a luz ao fundo do túnel e sempre me deram força para continuar neste que foi uma fase atribulada da minha vida. Acreditaram sempre que eu era capaz e sempre me fizeram acreditar que eu era capaz de superar este desafio.

Por fim, agradeço também aos meus colegas de trabalho, que sempre me incentivaram a terminar a minha dissertação e me ajudaram em tudo o que eu precisei.

RESUMO

A presença de uma supervisão abusiva numa organização pode ter várias consequências negativas para a organização. O presente estudo correlacional tem como objetivo analisar relação da percepção de uma supervisão abusiva e a adoção de comportamentos contraprodutivos por parte dos colaboradores, podendo esta relação ser moderada pela inteligência emocional do colaborador. Em suma, no caso de o colaborador perceber a sua chefia como abusiva, será de esperar que este esteja menos propenso a adotar comportamentos contraprodutivos no caso de apresentar um maior nível de inteligência emocional. Os resultados suportam as hipóteses propostas.

Palavras-chave: Liderança Abusiva, Comportamento contraprodutivos, Inteligência Emocional.

PsyINFO Classification Categories and Codes

3600 Industrial & Organizational Psychology

3660 Organizational Behavior

ABSTRACT

The presence of an abusive supervision in an organization can have several negative consequences for it. This correlational study aims to analyze the perception of an abusive supervision and the adoption of counterproductive work behavior by its employees, having the possibility that this relationship can be moderated by the employee's emotional intelligence. Succinctly, if the employee perceives his boss as abusive, it is to be expected that he is less likely to adopt counterproductive work behavior if he has a higher level of emotional intelligence. The results support the proposed hypotheses.

Keywords: Abusive Supervision, Counterproductive Behaviors, Emotional Intelligence.

PsyINFO Classification Categories and Codes

3600 Industrial & Organizational Psychology

3660 Organizational Behavior

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract	v
Introdução.....	1
Capítulo 1 - Enquadramento Teórico	5
1.1. Liderança Abusiva.....	6
1.1.1. Definição	6
1.1.2. Consequências da Liderança Abusiva.....	7
1.2. Comportamentos Contraprodutivos	8
1.3. Inteligência Emocional.....	12
Capítulo 2 - Método	17
2.1. Procedimentos	18
2.2. Participantes	18
2.3. Medidas	18
Capítulo 3 - Resultados	21
3.1. Estatística Descritiva	22
3.2. Teste de Hipóteses.....	23
Capítulo 4 - Discussão.....	25
Capítulo 5 - Conclusão, Limitações e Estudos Futuros	29
Referências Bibliográficas	33
Anexos.....	39

INTRODUÇÃO

A liderança é um dos aspetos da vida organizacional que têm sido alvo de grande atenção. A proliferação de estudos sobre este tema justifica-se pelo impacto que os líderes têm nas empresas. A natureza da liderança, o modo como é exercida e o efeito que tem nos subordinados determina muitos dos comportamentos e atitudes face ao trabalho.

Segundo Bass (1990), existem muitas definições de liderança, quase tantas como os autores que abordam este tema. Isto resulta não só da complexidade dessas definições por parte dos autores como da evolução epistemológica das teorias da liderança. Se numa primeira fase as teorias se focaram essencialmente no comportamento dos líderes eficazes, atualmente assistimos a uma mudança de foco, reconhecendo-se abordagens à liderança preocupadas com ideias mais abrangentes, procurando incorporar o poder de influência do comportamento do líder, da relação entre líder e liderados e a seu modo de agir perante situações e contextos específicos (Wells & Peachey, 2011).

Liderar constitui um processo de exercício de influência sobre os outros com o propósito de alcançar objetivos ou metas comuns (e.g., Indvik & Northouse, 2004; Yukl, 2020), baseado na interação entre membros de um grupo, no qual o líder determina um nível de expectativas sobre o desempenho e disponibiliza os recursos necessários a esse desempenho (Bass, 2000). Especificamente, trata-se de um processo de influência, coordenação e motivação de um grupo de pessoas tendo em vista a sua adesão a um objetivo comum (Fraga, 2018).

A pesquisa tem vindo a focar-se nos comportamentos positivos dos líderes uma vez que, os resultados observados traduzem-se em níveis de motivação e performance elevados (e.g. Cameron, 2012; Risambessy et al., 2012; Wang et al. 2012). De acordo com Novo (2015), uma liderança positiva é responsável por grande parte do desenvolvimento de uma organização e permite que esta seja competitiva e capaz de fazer face aos desafios do mercado onde opera. Se a liderança não for positiva a organização poderá estar condenada ao fracasso. Por esta razão, vários autores têm dedicado grande atenção à liderança destrutiva (e.g. Lin et al., 2013; Liu et al., 2012; Tepper, 2000), uma vez que este tipo de liderança tem um impacto negativo nas organizações. Neste sentido, a importância e a relevância do papel do líder na organização e o impacto que o estilo de liderança poderá ter tanto na organização como nos subordinados, revela-se pertinente aprofundar, bem como, explorar o impacto e consequências do exercício de uma liderança de natureza abusiva.

A supervisão abusiva é definida como a perceção de um subordinado sobre a exibição repetida de ações hostis por parte do seu supervisor envolvendo a exposição contínua a maus tratos hierárquicos (Tepper, 2000). Este estilo de liderança enquadra-se no domínio dos

comportamentos intencionais, o que significa que os supervisores executam o comportamento abusivo com um propósito (Tepper, 2000).

De acordo com Reed (2004) a presença de uma supervisão abusiva pode dar origem a stresse organizacional, promover valores organizacionais negativos, falta de esperança no local de trabalho, falta de confiança nos grupos de trabalho, baixa coesão grupal e de espírito de equipa, e conseqüentemente, maior dificuldade no diagnóstico de problemas na organização. Adicionalmente, vários autores sugerem que o impacto da supervisão abusiva na sustentabilidade da organização constitui um aspeto a considerar uma vez que, perante líderes abusivos parece existir maior tendência dos subordinados a abandonar a organização ou a adotar atitudes e comportamentos face ao trabalho considerados negativos ou contraprodutivos (e.g., Ambrose et al., 2002; Aquino et al., 2001; Ashforth, 1997; Bies & Tripp, 1998; Burris et al., 2008; Mitchell & Ambrose, 2007; Skarlicki & Folger, 1997; Starrat & Grandy, 2010; Zellars, et al., 2002;). Por exemplo, Wei e Si (2011) observaram que a existência de uma supervisão de natureza abusiva aumenta a propensão dos subordinados a adotar comportamentos de sabotagem, desvio e roubo.

Segundo Robinson e Greenberg (1998) comportamentos contraprodutivos são comportamentos intencionais por parte de um membro da organização contrários aos interesses legítimos dessa organização. Trata-se de um comportamento intencional que viola as normas organizacionais com a intenção de prejudicar a organização, os seus funcionários ou ambos (Bennett & Robinson, 2003).

A supervisão abusiva constitui uma avaliação subjetiva que os subordinados fazem com base nas observações do comportamento dos seus supervisores. Esta avaliação pode ser enviesada pelo contexto no qual a avaliação é feita (e.g., o ambiente de trabalho ou perceções por parte dos colegas de trabalho) ou dependendo de certas características individuais do subordinado como a personalidade ou o perfil demográfico. Neste sentido, analisar as características individuais dos subordinados, o modo como estas afetam a perceção da existência de comportamentos abusivos por parte do supervisor e o efeito que a vivência deste fenómeno no local de trabalho poderá ter na adoção de comportamentos contraprodutivos, encontra-se alinhado com o movimento atual assumido pela pesquisa, a qual tem intensificado a tentativa de identificação das características dos subordinados que contribuem para melhorar suas atitudes e comportamentos no trabalho como é o caso da inteligência emocional (Choi et al., 2011).

A inteligência emocional destaca-se como uma característica que permite aos indivíduos lidar de uma forma mais eficaz com as suas próprias emoções e com as dos outros,

demonstrando maior capacidade de integração em grupos, de cooperação e controlo dos comportamentos com vista ao sucesso organizacional (Mayer & Salovey, 1997). Salovey e Mayer (1990) e Goleman (2012) sugerem que a inteligência emocional é um *driver* fundamental para promover atitudes positivas dos colaboradores. Neste sentido, os colaboradores com níveis mais altos de inteligência emocional poderão obter um melhor desempenho no trabalho uma vez que se encontram mais aptos para identificar e compreender as emoções dos outros (Coté & Miners, 2006) podendo, no caso dos contextos em que a supervisão tem uma natureza abusiva, demonstrar menor propensão para a adoção de comportamentos contraprodutivos.

O presente trabalho de investigação procurará examinar o impacto da inteligência emocional na relação entre a perceção de liderança abusiva e a adoção de comportamentos contraprodutivos. Para tal, foram mobilizados os contributos da pesquisa na área da Psicologia Social e das Organizações no que respeita à análise dos processos psicossociais subjacentes às variáveis em estudo. A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta um racional teórico sobre os constructos em análise e o modo como se articulam entre si, tendo em vista o suporte às hipóteses propostas. Os restantes capítulos apresentam o estudo conduzido com o objetivo de testar as hipóteses propostas e inclui a apresentação dos procedimentos levados a cabo, a metodologia os resultados, a discussão e conclusão onde se apresentam também as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. LIDERANÇA ABUSIVA

1.1.1. DEFINIÇÃO

Supervisão abusiva é definida como a percepção de um subordinado sobre a exibição repetida de ações hostis por parte do seu supervisor (Tepper, 2000). São considerados comportamentos abusivos por parte do supervisor ações como explosões de raiva, ridicularização pública, tomar crédito pelos sucessos dos subordinados e subjugação destes, sendo excluídas agressões físicas (Keashly et al., 1994).

Especificamente, a supervisão abusiva envolve a exposição contínua ao que se pode denominar de maus tratos hierárquicos. De acordo com Ashforth (1997), a supervisão abusiva constitui um conjunto de comportamentos sistemáticos e repetidos por parte da chefia que condicionam os resultados da organização por via do menosprezo e sabotagem dos objetivos organizacionais, uma vez que afetam de forma negativa a motivação, a satisfação com o trabalho e o bem-estar dos colaboradores. Trata-se de um estilo de liderança enquadrada no domínio dos comportamentos intencionais, o que significa que os supervisores executam o comportamento abusivo com um propósito (Tepper, 2000), de forma sustentada e duradoura sendo provável que o comportamento abusivo persista até que o alvo do abuso termine o relacionamento, a chefia termine o relacionamento ou modifique o seu comportamento (Jezl et al., 1996; Shepard & Campbell, 1992).

Starratt e Grandy (2010) conduziram um estudo sobre a experiência de jovens trabalhadores com líderes abusivos que permitiu identificar comportamentos como o favorecimento, a aplicação de punições de forma arbitrária, comportamentos de ameaça, a confusão entre fronteiras pessoais e profissionais, a criação de expectativas irrealistas ou a adoção de outras práticas no tratamento dos subordinados consideradas ilegais e antiéticas.

Apesar da enorme quantidade de pesquisa em torno do fenómeno da supervisão abusiva, a definição de supervisor abusivo ainda não é consensual. Contudo, características individuais como a propensão para o auto-enaltecimento, desinteresse pelo clima organizacional, perversidade ou imaturidade têm surgido na literatura como fatores com influência na adoção por parte das chefias de comportamentos de natureza abusiva no contexto de trabalho (e.g., Reed, 2004; Starrat & Grandy, 2010). Alguns autores têm dedicado a sua atenção à tentativa de caracterização dos líderes abusivos. Por exemplo, Kellerman (2004) sugere a existência de sete tipos de líderes abusivos: incapazes, agressivos, impulsivos, corruptos, indiferentes, distantes e de espírito fechado, enquanto que Hughes e colegas (1999) apontam a saliência lado negro da personalidade como um aspeto a ter em atenção, reconhecendo aos líderes abusivos

características como insensibilidade interpessoal, narcisismo, impulsividade e medo do fracasso.

Mais recentemente, dois aspectos particulares têm sido alvo de atenção: a assimetria de poder e o maquiavelismo (e.g., Aryee et al., 2007; Kiazad et al., 2010). No que respeita ao poder dos supervisores sugere-se que a assimetria natural que caracteriza a relação entre chefia e subordinados cria amplas oportunidades para a ocorrência de abusos caso o supervisor seja propenso a manipular e explorar os subordinados. Ou seja, perante um supervisor em que o maquiavelismo constitui um traço saliente da personalidade, a assimetria de poder poderá favorecer um contexto propício à supervisão abusiva. Esta perspetiva enquadra-se no modelo geral de agressão (Anderson & Bushman, 2002), o qual propõe que determinadas características individuais bem como os processos de interação social predispõem as pessoas a adotarem comportamentos agressivos.

1.1.2. CONSEQUÊNCIAS DA LIDERANÇA ABUSIVA

A liderança é um processo essencialmente relacional pelo que, a qualidade da relação entre líder e liderados é determinante, sendo notório o efeito que este aspeto da vida organizacional tem nos comportamentos e atitudes dos colaboradores bem como na relação que estabelecem com a sua organização (e.g., Liden et al., 2014 ; Zhu & Zhang, 2020).

A pesquisa sugere que a supervisão abusiva se relaciona de forma negativa com a satisfação no trabalho (e.g., Moin et al., 2020; Wang et al., 2020). Geralmente, este tipo de chefia exige demasiado dos seus subordinados, tornando o dia de trabalho numa experiência desagradável. Em resultado disto assiste-se a um decréscimo da motivação e do envolvimento, com impacto no desempenho e produtividade. Especificamente, quando são alvo de supervisão abusiva, os colaboradores tendem a reagir negativamente. Por um lado, podem apresentar reações psicológicas e psicossomáticas resultantes da pressão de que consideram ser alvo (Reed, 2004), as quais se traduzem geralmente em baixas expectativas relativamente à organização, baixa motivação e níveis elevados de stress. Por outro, em muitos casos, adotam comportamentos de oposição, desconsiderando ordens ou orientações da chefia e revelam baixos níveis de confiança na liderança (Ashforth, 1997; Tepper, 2001). Como sugere Garrido (2012), o impacto do comportamento dos líderes nos seus subordinados pode ser tão contraproducente que leva a uma perda de admiração pelo ofício ou pior, depois de tanta frustração, a que reproduzam as ações da liderança.

Neste sentido, é fundamental considerar o impacto da supervisão abusiva nas organizações. A adoção de comportamentos moralmente condenáveis por parte da chefia tem impacto na qualidade do desempenho individual e organizacional (Vega & Comer, 2005), na percepção de justiça e na satisfação e bem-estar geral dos colaboradores (Tepper, 2000) podendo inclusive produzir efeitos negativos no equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (Garrido, 2012). Segundo Starrat & Grandy (2010), este tipo de exercício da liderança tem custos elevados e traduz-se, em muitos casos, numa cultura antiética, elevados níveis de rotatividade, distanciamento e represálias por parte dos colaboradores. Especificamente, além da tendência para uma menor eficiência no local de trabalho (e.g., Lanyon & Goodstein, 2004; Sackett, 2002; Sackett & DeVore, 2002; Yang, 2008), verifica-se uma maior propensão dos colaboradores para adotarem comportamentos contraprodutivos como por exemplo, falha na execução das tarefas, sabotagem, roubo ou destruição de propriedade material da organização (Wei & Si., 2011). Este tipo de comportamentos resulta da acumulação de sentimentos negativos como raiva e frustração (e.g., Bies & Tripp, 1998; Fox et al., 2001; Martinko et al., 2002; Tepper, 2000) face à atitude da liderança, a qual é percebida pelos colaboradores como uma ameaça ao autointeresse e identidade social (Kernan et al., 2016). Em resultado, são desenvolvidas atitudes positivas face aos comportamentos contraprodutivos numa perspetiva de reciprocidade, isto é, face a um tratamento desfavorável, uma resposta desfavorável é produzida (Ju et al., 2019).

1.2. COMPORTAMENTOS CONTRAPRODUTIVOS

As organizações são, pela sua natureza, contextos privilegiados para a ocorrência de processos de interação social e de comportamentos individuais e grupais com impacto na vida dos membros, da organização e da sociedade em geral (Rahman et al., 2008). Muitos destes comportamentos levados a cabo por indivíduos, de forma isolada ou por grupos, são caracterizados como negativos, destrutivos e antiéticos. Têm por isso um forte impacto em termos psicológicos, sociais e financeiros e assumem atualmente forte relevância quer no meio académico como profissional (Spector et al., 2006).

A pesquisa sugere que estas condutas impróprias, não admissíveis ou, para além dos normativos comumente aceites, com consequências negativas para indivíduos, organizações e sociedade constituem comportamentos de natureza contraprodutiva (Gruys & Sackett, 2003), de cidadania organizacional negativa (Bolino et al., 2013), disfuncionais (Carson et al., 2012) ou desviantes (Peterson, 2002).

Comportamento contraprodutivo no local de trabalho é definido como o conjunto de condutas adotadas que são "prejudiciais à organização por afetarem diretamente o funcionamento ou a propriedade, ou por prejudicarem os funcionários de uma forma que reduzirá a sua eficácia" (Fox et al., 2001).

Griffin e O'Leary-Kelly (2004) propõem que o comportamento contraprodutivo pode assumir uma variedade de condutas, todas elas pertencentes à margem escura da organização, levadas a cabo por um colaborador, ou um grupo de colaboradores, com impacto negativo para os outros colaboradores e/ou para a própria organização. Por seu lado, Robinson e Bennett (1995, p. 556) definem comportamento contraprodutivo como o conjunto de "comportamentos voluntários que violam as normas organizacionais de forma significativa, ameaçando o bem-estar da organização, dos seus membros, ou de ambos". Trata-se de um desvio deliberado, voluntário e intencional relativamente às normas organizacionais e/ou sociais que pode ser dirigido à própria organização como por exemplo, prolongar propositadamente as horas extra ou roubar material, ou aos membros da organização como situações de abuso verbal ou de assédio (Robinson & Bennett, 2003).

A pesquisa sugere que o comportamento contraprodutivo requer por um lado, uma decisão do indivíduo em infringir as normas e por outro, que a conduta adotada tenha impacto negativo nos legítimos interesses da organização (e.g., Gruys & Sackett, 2003; Marcus & Schuler, 2004). Especificamente, a consequência tangível de uma determinada ação vista como negativa não constitui por si só um comportamento de natureza contraprodutiva. Será necessário que esta ação seja exercida de modo propositado e consciente mesmo com o intuito final de beneficiar o próprio ou mesmo se o intuito de prejudicar não for atingido. Ou seja, a natureza negativa eventualmente expectável do resultado da ação é o bastante para que o comportamento seja considerado contraprodutivo (Marcus & Schuler, 2004).

Apesar de certos comportamentos poderem ser identificados pela organização como contraprodutivos, não significa que os seus autores tenham forçosamente o mesmo entendimento. Os indivíduos podem adotar este tipo de comportamento porque acreditam que as suas ações são justificadas pois servem para conservar e salvaguardar as suas necessidades, repor a justiça ou até defender as suas ideias (Robinson & Bennett, 2000).

Alguns autores dedicaram-se ao estudo de comportamentos contraprodutivos específicos tais como o furto, a represália ou a vingança (e.g. Bies et al., 1997; Greenberg, 1990; Skarlicki & Folger, 1997), observando-se uma relevância significativa pelas agressões físicas e psicológicas que acontecem no seio das organizações (Spector et al. 2006). Estes comportamentos encontram-se sobretudo associados a emoções negativas, tais como o rancor

ou a frustração, como reação a elementos stressores com origem no ambiente de trabalho, sendo consideradas duas dimensões: agressões hostis e agressões instrumentais. As agressões hostis estão normalmente associadas com comportamentos impulsivos, agressivos, que têm como objetivo central prejudicar o alvo. As agressões instrumentais vão para além de causar prejuízos, tendo como principal objetivo a retaliação ou a vingança (Berkowitz, 1998).

Em contraste, outros autores (e.g., Chen & Spector, 1992; Hanisch et al., 1998) assumem uma visão mais abrangente, associando os comportamentos contraprodutivos a diferentes alvos (Spector et al., 2006), sugerindo o agrupamento dos comportamentos contraprodutivos em duas classes distintas: os comportamentos contraprodutivos dirigidos à organização (que incorporam todas as utilizações indevidas da propriedade do empregador) e os comportamentos contraprodutivos dirigidos à produção (que infringem as regras pré-estabelecidas quanto à realização das funções).

No entanto, Robinson e Bennett (1995) consideram a proposta de Spector e colegas (2006) é ausente no que respeita ao comportamento contraprodutivo dirigido aos membros da organização o que, na perspetiva dos autores é crucial para a compreensão do fenómeno. Neste sentido, avançam uma conceptualização do comportamento contraprodutivo tendo em consideração duas dimensões: a dimensão organizacional/interpessoal e a dimensão relativa à gravidade dos comportamentos contraprodutivos. A primeira dimensão, de teor qualitativo, identifica o alvo do comportamento: a organização ou um colaborador concreto. A segunda dimensão, de natureza quantitativa, aborda a seriedade ou severidade do, classificando-os conforme os prejuízos que provocam ao alvo. A interseção destes dois eixos origina quatro tipos de comportamentos contraprodutivos (Robinson & Bennett, 1995): (1) relativamente à propriedade, quando o colaborador se apropria ou compromete bens materiais e/ou de trabalho sem a autorização dos seus superiores hierárquicos, sendo o comportamento qualificado como pouco grave; (2) relativamente à produção, sempre que o colaborador age contrariamente às normas, regras e pressupostos da organização, ou baixa intencionalmente, a quantidade e a qualidade da sua performance, sendo o comportamento qualificado como grave; (3) de cariz interpessoal, sempre que o colaborador assume uma conduta conflituosa, ofensiva, ou até mesmo agressiva e violenta para com outros elementos da organização, sendo o comportamento qualificado como muito prejudicial; e (4) de cariz político, sempre que o colaborador procura colocar outro membro da organização numa situação de inferioridade ou desvantagem, sendo este um comportamento de pouca gravidade.

O comportamento contraprodutivo ocorre em resposta a contextos de trabalho, práticas organizacionais desfavoráveis ou a juízos de valor negativos que o colaborador elabora

relativamente à sua organização (Colbert et al., 2004; Lee & Alan, 2002). Neste caso, Zoghbi-Manrique-de-Lara (2010) sugere que a percepção de justiça desempenha um papel fundamental sendo que, perante um tratamento considerado negativo ou ameaçador, o comportamento contraprodutivo é percebido pelo colaborador como uma ação que visa restituir o equilíbrio na relação que este mantém com a sua organização. Especificamente, trata-se da adoção de condutas que procuram restabelecer o sentimento individual de justiça. O colaborador identifica um conjunto de ameaças ao autointeresse e identidade social (Kernan et al., 2016) e desenvolve, numa perspetiva de tratamento recíproco, uma atitude positiva face aos comportamentos contraprodutivos (Ju et al., 2019). Adicionalmente, este fenómeno pode ser analisado sob a perspetiva da teoria do licenciamento moral (Bolino et al., 2013; Nisan, 1991) uma vez que, os colaboradores ao entenderem que são alvo de um tratamento injusto poderão sentir-se “acreditados” para adotarem comportamentos eticamente questionáveis. Como referem Merritt e colegas (2010, p. 344) “quando as pessoas se encontram sob ameaça, as suas ações futuras serão (ou poderão ser) moralmente dúbias”.

Segundo Tobin (2001), a percepção de discrepâncias entre o ambiente de trabalho real e o desejado pelo colaborador pode conduzir a sentimentos de frustração e mau estar que podem ser atenuados caso a organização reconheça a existência de problemas e procure corrigi-los. Caso contrário, o colaborador poderá tender a procurar dissipar esses sentimentos negativos atuando de modo a repor algum equilíbrio na relação. Por exemplo, a percepção de um ambiente de trabalho hostil pode aumentar a propensão individual para condutas contraprodutivas dirigidas aos membros da organização (Fagbohunbe et al., 2012). Também alguns fatores relacionados com a função podem originar comportamentos contraprodutivos. Por exemplo, a percepção de baixa autonomia, a ambiguidade e a confusão de papéis parecem promover sentimentos de mau estar e de desequilíbrio na relação que o colaborador mantém com a sua organização (Tobin, 2001).

A literatura aponta que as condutas nocivas, antiéticas e destrutivas são cada vez mais usuais no dia a dia das empresas. Representam custos financeiros, sociais e psicológicos significativos sendo por isso um tema cada vez mais importante entre os académicos e profissionais. Estes comportamentos são ainda estudados dado, em casos mais sérios, conduzirem a elevados custos administrativos e judiciais (Spector et al., 2006).

Os custos associados aos comportamentos contraprodutivos podem ser classificados segundo as despesas que constituem para as organizações, desempenhando assim uma diversidade de formatos. Estes custos podem ser diretos, objetivos e quantificáveis (como o

furto ou a sabotagem), ou indiretos e subjetivos (como é o caso das condutas relacionais). Podem ainda estar associados com as conexões exteriores da organização e a sua reputação.

Uma das principais questões da adoção dos comportamentos contraprodutivos no local de trabalho é o impacto que estes têm sobre os colaboradores. As pessoas são a componente mais valiosa das empresas, os custos indiretos e subjetivos, com efeitos sociais elevados, são, segundo Griffin e O'Leary-Kelly (2004), aqueles que assumem maior relevância. Em termos gerais, num contexto organizacional caracterizado pela ocorrência de comportamentos contraprodutivos, as pessoas apresentam maiores níveis de stress, decréscimo da eficiência, e menor otimização do tempo, bem como, o aumento da intenção de saída da organização (Peterson, 2002). Adicionalmente, podem ainda verificar-se reações de natureza física, psicológica e psicossomática decorrente do impacto emocional e cognitivo que o ambiente criado pela ocorrência de comportamentos contraprodutivos pode fazer surgir no seio da organização e nas relações interpessoais entre membros (Burke & Fiksenbaum, 2008).

Conforme referido anteriormente, a pesquisa (e.g., Mitchell & Ambrose, 2007) tem vindo a sugerir que um dos fatores associado à adoção deste tipo de comportamentos prende-se com a perceção por parte dos colaboradores da existência de um comportamento de natureza abusivo por parte da sua chefia. Neste sentido, propõem a primeira hipótese de estudo:

H1: A perceção de supervisão abusiva afeta positivamente a propensão dos colaboradores para adotarem comportamentos contraprodutivos.

1.3. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Uma organização é, pela sua natureza, um contexto de interação social, pelo que a gestão das emoções é considerada fundamental. Em muitos casos verificam-se situações em que é necessário controlar ou minimizar as emoções negativas, sendo por isso fulcral que os membros tenham a capacidade, não só de compreender as próprias emoções, como também as dos outros. Caso contrário, é expectável um impacto negativo na satisfação e desempenho laboral (Brunetto et al., 2012).

A inteligência emocional constitui uma área de interesse para as organizações uma vez que a regulação das emoções determina e muito a qualidade das relações interpessoais, o compromisso organizacional, a satisfação e a produtividade. Vários estudos demonstram que pessoas emocionalmente inteligentes são capazes de desenvolver e manter relações de qualidade, gerir os sentimentos negativos e ampliar os positivos (e.g., Jordan & Troth, 2011;

Miao et al., 2016; 2017). Além disso, segundo Miao et al. (2017), por conseguirem lidar mais facilmente com as emoções e com acontecimentos negativos, os colaboradores apresentam, por exemplo, menor intenção de saída da organização. Wong & Law (2002) sugerem que na interação entre indivíduos, a regulação e o reconhecimento das emoções são fatores determinantes para a qualidade dessas interações. Estes autores afirmam ainda que indivíduos emocionalmente mais inteligentes conseguem usar os seus mecanismos de regulação emocional de forma a criar emoções positivas e promover o crescimento intelectual e emocional.

A pesquisa sobre a Inteligência Emocional (IA) emergiu, em grande parte, do estudo na área da cognição e da emoção, das noções de inteligência social, inteligência prática e da inteligência pessoal, assim como das descobertas na área da neurobiologia (Ackerman & Goff, 1994). Salovey e Mayer (1990) sugerem que a inteligência emocional é a habilidade para controlar as emoções, as próprias e as dos outros, a capacidade de distinguir as emoções e usar essa informação para conduzir pensamentos e ações. Neste sentido, a inteligência emocional compreende a avaliação, expressão verbal e não verbal das emoções, a regularização das próprias emoções e dos outros e, também, o uso do conteúdo emocional na resolução de problemas. A inteligência emocional corresponde ainda à competência para apreender, perceber e manifestar emoções, para consentir e criar novas emoções em nós próprios e nos outros (Mayer et al., 2000). Daniel Goleman (1999, p. 54) define inteligência emocional como “a capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjogue a faculdade de pensar; de sentir empatia e ter esperança”.

Para este autor o mais determinante é saber qual o nível de inteligência emocional que cada um tem, isto é, o seu quociente emocional (QE), antes de se identificar o quociente de inteligência (QI). Refere: “ao contrário do QI, com os seus cem anos de história de investigação com centenas de milhares de pessoas, a inteligência emocional é um conceito novo. Mas os dados existentes sugerem que pode ser uma influência tão poderosa e por vezes ainda mais poderosa que o QI. E ao passo que há quem afirme que o QI não pode ser substancialmente alterado pela experiência ou pela educação (...) as competências emocionais cruciais podem sem a mínima dúvida ser aprendidas e aperfeiçoadas pelas crianças se nos dermos ao trabalho de lhas ensinar”. (Goleman, 1999, p. 54). Podem ainda ser referidas como aspetos relacionados com a inteligência emocional, o entendimento das próprias emoções, a capacidade de se colocar no lugar do outro e a competência de controlo das próprias emoções (Martin & Boek, 1997).

Como refere Bar-On (2001), pessoas com quociente emocional elevado têm vantagens relativamente às pessoas com níveis baixos, benefícios esses que envolvem a compreensão

emocional, capacidade para resolver problemas, regulação do estado de espírito, empatia e capacidade para precaver sentimentos de dor e também a capacidade para pensar numa forma clara. Qualidades estas cruciais para se viver com sucesso, implicando a motivação para cumprir objetivos. Na mesma linha de raciocínio, Chabot (1998) propõe que pessoas com níveis elevados de quociente emocional aproveitam melhor a vida, são mais felizes e têm mais êxito.

Em suma, pessoas com níveis mais elevados de inteligência emocional revelam maior capacidade para entender e controlar as emoções, refletindo um apaziguamento do stress, ansiedade e frustração, permitindo, desta maneira, um melhor uso do pensamento (e.g., Goleman, 2012; Mayer & Salovey, 1997;). Considera-se, por isso, que os indivíduos emocionalmente mais inteligentes são mais resilientes, superam mais facilmente os sentimentos negativos e são mais empáticos pois conseguem ler as emoções dos outros e ajustam os seus comportamentos para agirem da melhor forma possível, tendo por isso maior capacidade para lidar com supervisões abusivas. Como referido anteriormente, pessoas emocionalmente inteligentes são capazes de identificar as suas próprias emoções e as dos outros, demonstrando maior capacidade de se integrarem em grupos, cooperarem e controlarem comportamentos com vista ao sucesso organizacional e performance laboral, uma vez que compreender e regular emoções influencia o bem-estar intrapessoal e as relações interpessoais existentes em contexto organizacional (Law et al., 2004). Em muitos casos, é o membro do grupo emocionalmente mais inteligente, e não necessariamente o líder, que tem capacidade para chamar a atenção para os problemas pouco visíveis e, assim, contribuir para a autoconsciência do grupo (Davies et al., 1998).

A pesquisa sugere que a perceção de supervisão abusiva se encontra positivamente relacionada com o sofrimento psicológico (e.g., Tepper, 2000; Tepper, 2007). Neste caso, colaboradores com elevados níveis de inteligência emocional conseguem lidar mais facilmente com o conflito, podendo estar mais “apetrechados” para lidar com uma supervisão abusiva (Carmeli, 2003). Estes indivíduos parecem ter maior capacidade para lidar mais facilmente com supervisores abusivos, perceber e compreender as emoções desses supervisores, ter uma recuperação mais rápida do sofrimento psicológico regulando suas próprias emoções e direcionar as suas emoções ao desempenho construtivo do serviço (Grandey, 2003; Kruml & Geddes, 2000; Mayer & Salovey, 1997; Wong & Law, 2002).

Além disso, um maior nível de inteligência emocional, poderá contribuir para reduzir a propensão para a adoção de comportamentos contraproduativos uma vez que, pessoas emocionalmente inteligentes são mais capazes de controlar o comportamento, evitando condutas reativas, antissociais e de natureza antiética (e.g., Anderson et al., 1995; Austin et al.,

2005; Fox et al., 2001; Lopes et al., 2005; Martin et al., 1998; Mavroveli et al., 2007; Mayer et al., 2000; Petrides et al., 2004;).

Neste sentido, em que medida a inteligência emocional poderá contribuir como redutor da relação entre a percepção de supervisão abusiva e a adoção de comportamentos contraprodutivos? Como referido anteriormente, indivíduos emocionalmente inteligentes detêm maior capacidade de regulação das emoções. Perante uma situação sentida como ameaçadora tendem a adotar uma análise deliberada, consciente e estruturada do contexto, inibindo por exemplo a adoção de decisões e ações moralmente dúbias (Hopkins & Deepa, 2018), bem como, deter os recursos necessários para fazer face à exaustão psicológica (Nanda & Randhawa, 2019), que parece resultar da exposição a situações de supervisão abusiva e que levam os indivíduos a procurar defender a integridade da sua identidade social.

Neste sentido, propõem-se como segunda hipótese do presente estudo à inteligência emocional a atribuição do estatuto de variável moderadora na relação entre a percepção de supervisão abusiva e a adoção de comportamentos contraprodutivos. Especificamente, espera-se que colaboradores com níveis mais elevados de inteligência emocional relevem menor propensão para a adoção de comportamentos contraprodutivos quando percecionam a sua chefia como abusiva.

H2: A inteligência emocional modera a relação entre a percepção de supervisão abusiva e a adoção de comportamentos contraprodutivos por parte dos colaboradores.

A Figura 1.1. apresenta o modelo de investigação proposto para esta dissertação, decorrente das hipóteses formuladas. O modelo representa uma moderação. Este modelo teórico prevê-se capaz de trazer um novo *insight* na relação entre a supervisão abusiva e os comportamentos contraprodutivos, prevendo-se que a inteligência emocional tenha um efeito moderador na relação entre as duas variáveis.

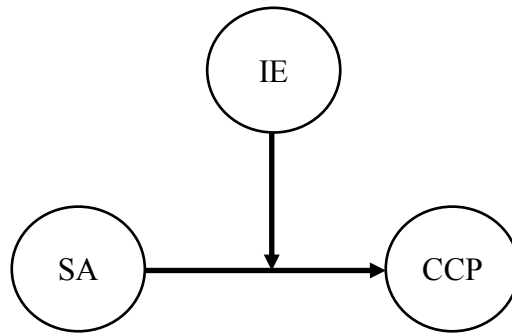


Figura 1.1. – *Modelo de investigação proposto*

Nota: SA – Supervisão Abusiva;

CCP – Comportamentos Contraprodutivos;

IE – Inteligência Emocional

CAPÍTULO 2 - MÉTODO

2.1. PROCEDIMENTOS

Considerando as hipóteses propostas foi desenvolvido um estudo de natureza correlacional. Os dados do presente estudo foram recolhidos entre 03/03/2020 até 27/07/2020 através de um questionário eletrónico desenvolvido na plataforma Qualtrics® e distribuído nas redes sociais, bem como, em algumas organizações após contacto direto. Contudo, a atual situação de pandemia condicionou a adesão dos participantes ao estudo. O questionário (Anexo B) continha um resumo da investigação, pertinência do tema em estudo e objetivos, informações sobre o consentimento informado (Anexo A), medidas relacionadas com as variáveis de interesse e questões de natureza sociodemográfica tendo em vista a caracterização da amostra.

2.2. PARTICIPANTES

A amostra, aleatória, de conveniência e não probabilística, é constituída por 117 participantes com uma idade média de 32,2 anos ($DP = 10,14$) dos quais, 55,4% do sexo masculino. No que respeita às habilitações literárias, 2,9% dos participantes têm o ensino básico, 11,8% o ensino secundário e 85,3% o ensino superior. A maioria (57,8%) refere ter um contrato efetivo com a sua organização, 25,5% um contrato a termo e os restantes participantes encontram-se em situações como prestação de serviços ou estágio. Os participantes são na sua maioria oriundos de médias ou grandes empresas (68,7%). Em termos de antiguidade, os participantes encontram-se na organização atual em média, há 4,87 anos ($DP = 6,99$) e trabalham com a chefia em média há 3,19 anos ($DP = 4,80$). De referir que a sensibilidade do tema em análise poderá ter tido impacto na adesão à participação. Exemplo desse aspeto será o facto de cerca de 20 participantes não terem fornecido dados sociodemográficos.

2.3. MEDIDAS

O instrumento de recolha de dados solicitou que participantes respondessem a um conjunto de itens tendo em vista o acesso às variáveis de interesse. Neste sentido foram incluídas as seguintes medidas: escala supervisão abusiva (Tepper, 2000), escala de comportamentos contraproduativos no trabalho (Skarlicki e Folger 1997; Bennett & Robinson, 2000) e escala de inteligência emocional (Wong & Law, 2002).

Supervisão abusiva. Conjunto de 15 itens adaptados de Tepper (2000) relativos à perceção da natureza e valência dos comportamentos da chefia. Por exemplo, “A minha chefia

ridiculariza-me.” ou “A minha chefia recorda-me os erros ou falhas que cometi no passado.” medidos com base numa escala de resposta tipo Likert de 5 pontos (1 = Não me recordo dele(a) usar esse comportamento comigo; 5 = Ele(a) usa frequente mente esse comportamento comigo). O nível de consistência interna foi de .947.

Comportamento contraprodutivo. A escala de comportamento contraprodutivo no trabalho procura aceder à frequência de comportamentos deliberados com impacto negativo na organização ou nos membros organizacionais (Bennett & Robinson, 2000; Sarlicki & Folger, 1997). Foram utilizados 19 itens traduzidos por Freire e colegas (2011). Um exemplo de um item relativo ao comportamento contraprodutivo relativo à organização era “Faltar por doença quando não está doente.” e um exemplo deste tipo de comportamento dirigido aos membros organizacionais era “Responder de forma desafiadora ao(à) chefe.”. A escala de resposta tipo Likert era de 7 pontos (1= Nunca; 7 = Todos os dias) e o nível de consistência interna foi de .887.

Inteligência Emocional. Tendo em vista o acesso à forma como os indivíduos avaliam as próprias emoções, as emoções dos outros, ao uso das emoções e à regulação das próprias emoções foi utilizada a escala de inteligência emocional de Wong & Law (2002) tendo por base 16 itens adaptados por Rodrigues e colegas (2011). Um exemplo de item que avaliava as próprias emoções: “Compreendo bem as minhas emoções.”. No que respeita à avaliação das emoções dos outros, um exemplo de item: “Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento”. No que diz respeito à regulação das emoções um exemplo de item era: “Possuo um bom controlo das minhas emoções.”. A autoavaliação da inteligência emocional foi acedida tendo por base as respostas dos participantes a uma escala tipo Likert de 5 pontos (1 = Discordo completamente; 5 = Concordo totalmente). O nível de consistência foi de .893.

CAPÍTULO 3 - RESULTADOS

3.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A tabela 3.1. apresenta as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis de interesse. Neste caso, considerando a existência de variáveis dicotômicas, foi utilizado o *rho* de Spearman.

Tabela 3.1. Médias, desvios-padrão, correlações e níveis de consistência interna.

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Comportamento contraprodutivo	1,72	0,69	(.947)								
2. Supervisão abusiva	1,61	0,79	,539**	(.887)							
3. Inteligência emocional	3,84	0,55	-,542**	-,308**	(.893)						
4. Idade	32,2	10,14	-,102	,072	,269**						
5. Sexo			-,126	,045	-,041	,011					
6. Habilitações			-,129	-,235*	,114	-,182	-,045*				
7. Antiguidade	4,87	6,99	-,24	,066	,191	,706**	,133	,290**			
8. Situação laboral			,088	,046	-,223*	,164	,046	,008	-,149		
9. Dimensão da organização			,074	,169	,082	,043	-,053	,132	-,080	,042	
10. Tempo de trabalho com a chefia direta	3,19	4,8	,052	,131	,125	,679**	,066	-,440**	,842**	-,040	-,132

Nota. ** $p < .01$, * $p < .05$; Sexo: 1 = masculino, 2 = feminino; Alpha de Cronbach's em parêntesis.

A partir da análise da tabela 1 podemos verificar que a adoção de comportamentos contraprodutivos reportados pelos participantes é baixo ($M = 1,72$; $DP = 0,69$). O mesmo se verifica relativamente à percepção de supervisão abusiva ($M = 1,61$; $DP = 0,79$). Relativamente à inteligência emocional os participantes indicam respostas que se situam no ponto médio da escala ($M = 3,84$; $DP = 0,55$). A adoção de comportamentos contraprodutivos está positivamente correlacionada com a percepção de supervisão abusiva ($r = .54$; $p < .01$) sugerindo que quando os colaboradores percebem a sua chefia como abusiva, tendem a adotar com maior frequência comportamentos de natureza contraprodutiva. Os comportamentos contraprodutivos encontram-se negativamente correlacionados com a inteligência emocional ($r = -.54$; $p < .05$) sugerindo por exemplo que a capacidade de regulação das emoções poderá ter um efeito na propensão para a adoção deste tipo de condutas. A percepção de uma supervisão abusiva encontra-se negativamente correlacionada com a inteligência emocional ($r = -.31$; p

<.01) podendo indicar que quanto maior o nível de inteligência emocional mais capazes estarão as pessoas para lidar com os aspetos negativos de uma liderança tóxica ou negativa.

No que respeita às variáveis sociodemográficas, a perceção de supervisão abusiva encontra-se positivamente relacionada com o nível de educação dos colaboradores ($r = -.24, p < .05$) indicando que indivíduos com maior nível de habilitações tendem a identificar mais situações consideradas abusivas por parte da chefia. De referir também que a inteligência emocional se encontra positivamente correlacionada com a idade ($r = .27; p < 0.01$), ou seja, pessoas mais velhas tendem a reportar maior controlo e capacidade de regulação das emoções.

As variáveis sociodemográficas não foram consideradas nas análises posteriores uma vez que não se encontram correlacionadas com a variável critério.

3.2. TESTE DE HIPÓTESES

A tabela 3.2. apresenta os resultados e os testes estatísticos realizados tendo em vista o teste das hipóteses. Para o efeito foi considerado o modelo 2 da macro PROCESS (Hayes, 2012).

Tabela 3.2. Modelo de moderação

	Comportamento contraprodutivo		
	Coeff.	LLCI	ULCI
<i>Constant</i>	.379	-.643	1.401
Supervisão abusiva (SA)	1.586***	1.219	1.953
Inteligência emocional (IE)	.225	-.035	.486
SA*IE	-.344***	-.443	-.246

$R^2 = .607$; $F(3, 117) = 60.19, p < .001$

$R^2 \text{Change} = .160$; $F(1, 117) = 47.73, p < .001$

Nota. *** $p < .001$.

A hipótese 1 do presente trabalho propunha que os colaboradores que percecionam a sua supervisão como abusiva têm uma maior tendência para adotar comportamentos contraprodutivos. Os resultados obtidos confirmam esta hipótese e sugerem a existência uma relação positiva entre as duas variáveis ($B = 1.59; p < .001$). Isto quer dizer que quanto maior a perceção de supervisão abusiva, maior a propensão dos colaboradores para adotar comportamentos contraprodutivos ($F(3, 117) = 60.19; p < .001; R^2 = .607$).

A segunda hipótese sugeria que a relação entre a percepção de supervisão abusiva e a adoção de comportamentos contraprodutivos seria moderada pelo nível inteligência emocional dos colaboradores. Os resultados confirmam a hipótese 2. Verifica-se a existência de uma relação negativa ($B = -0,34$; $p < .001$) sugerindo que a inteligência emocional, parece ter a capacidade de atenuar o efeito da percepção de supervisão abusiva e o modo como os colaboradores, em resposta, adotam comportamentos contraprodutivos ($F(1, 117) = 47.73$; $p < .001$; $R^2_{\text{Change}} = .160$). No que diz respeito aos efeitos condicionais nos diferentes níveis da moderadora o efeito é significativo no nível baixo e médio ($B_{\text{BAIXO}} = 0,391$, $t = 7,322$, $p < .001$; $B_{\text{MÉDIO}} = 0,230$, $t = 4,083$, $p < .001$).

CAPÍTULO 4 - DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a percepção de supervisão abusiva e a adoção de comportamentos contraprodutivos. Adicionalmente, procurou-se testar o papel moderador da inteligência emocional nesta relação. Os resultados obtidos permitem confirmar as hipóteses propostas.

A supervisão abusiva refere-se à percepção que o colaborador tem do comportamento hostil e continuado por parte do seu supervisor (Tepper, 2000) levando ao eventual sentimento de licenciamento ou acreditação moral para adotar um comportamento de natureza contraprodutiva contra a organização. Neste caso, porque a organização pode ser vista como culpada pelo facto de fornecer proteção relativamente aos abusos de que é alvo.

Indo ao encontro das sugestões de Garrido (2012), Tepper (2000) e Mitchell e Ambrose (2007) verifica-se que a percepção de supervisão abusiva por parte dos colaboradores leva a que exista uma maior propensão para a adoção de comportamentos contraprodutivos por parte dos mesmos. Parece natural que colaboradores que percecionam a sua liderança como abusiva tendam a adotar comportamentos que afetam diretamente a organização, dado que os colaboradores acabam por se comportar de uma maneira semelhante à qual são tratados (Gouldner, 1960), atuando contra a organização apoiados numa visão de reciprocidade. Por exemplo, os colaboradores que percecionam os seus supervisores como os representantes da organização, podem responsabilizar a mesma por não os proteger dos comportamentos abusivos de que são alvo (e.g., Bruk-Lee & Spector, 2006; Schoss et al., 2013). Portanto, embora esta reciprocidade possa visar a afetar diretamente o supervisor percecionado como abusivo, muitas das vezes esta pode também ser deslocada para a organização, especialmente em casos de diferenças de poder, como ocorre entre supervisores e subordinados (Mitchell & Ambrose, 2007), dado que, ao ser alvo de comportamento abusivo por parte do supervisor, o colaborador acaba por se sentir moralmente acreditado para adotar comportamentos contra a organização.

A adoção deste tipo de comportamentos por parte dos colaboradores afeta diretamente a organização, dado que para além dos custos associados à adoção de comportamentos contraprodutivos, também a imagem da organização poderá ser prejudicada (Bruursema, 2004; Khokhar & Rehman, 2017). Devido ao enorme impacto que isto poderá ter para a organização, o presente trabalho procurou fornecer o seu contributo ao focar-se no estudo de possíveis características do colaborador que poderiam atenuar a relação existente entre a supervisão abusiva e a adoção de comportamentos contraprodutivos. Sendo a supervisão abusiva uma percepção do subordinado sobre a exibição repetida de comportamentos de natureza abusiva (Tepper, 2000), esta mesma percepção poderá variar de pessoa para pessoa, ainda que a chefia seja a mesma, sendo de extrema importância avaliar quais das características individuais dos

colaboradores poderão influenciar esta percepção. De acordo com a hipótese proposta, os resultados obtidos sugerem que a inteligência emocional do colaborador modera a relação entre a supervisão abusiva e a adoção de comportamentos contraprodutivos, funcionando como um amortecedor desta relação. A inteligência emocional remete para a aptidão do indivíduo para compreender as suas emoções e as emoções dos demais, efetuar a regulação das suas emoções e direcioná-las para a facilitação de condutas comportamentais produtivas. Côté e Miners (2006) indicam que colaboradores que apresentam uma maior inteligência emocional identificam e compreendem melhor as emoções dos outros indivíduos (colegas de trabalho e supervisores), o que facilita a obtenção de informações importantes sobre seus objetivos, atitudes e intenções. Adicionalmente, Côté e Miners (2006) sugerem que a inteligência emocional influencia a qualidade das relações entre os colegas de trabalho e proporciona às pessoas uma compreensão dos efeitos das emoções sobre como pensar e atuar no ambiente de trabalho, melhorando as ações e qualidades das decisões. Deste modo, é natural que pessoas com um maior nível de inteligência emocional lidem melhor com a supervisão abusiva. Isto acontece devido à maior sensibilidade por parte do indivíduo em regular e lidar com as emoções dos demais. Além disso, a inteligência emocional permite ao colaborador lidar e regular melhor as suas emoções, o que quer dizer que ainda que este seja alvo de uma supervisão de natureza abusiva, não irá direcionar a sua raiva e ripostar contra a organização, através da adoção de comportamento moralmente questionáveis, dado que tem uma maior capacidade para lidar com as suas emoções negativas consequentes dos comportamentos abusivos dos quais é alvo.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência da inteligência emocional na relação entre supervisão abusiva e a adoção de comportamentos contraprodutivos. Os contributos deste estudo são vários. Em primeiro lugar, conclui-se, como expectável, que a supervisão abusiva tem influência na adoção de comportamentos contraprodutivos. Os resultados obtidos reforçam as conclusões de pesquisas anteriores. Em segundo lugar, conclui-se que, a inteligência emocional tem um efeito moderador nesta relação, atenuando a adoção de comportamentos contraprodutivos por parte dos colaboradores que percebem a sua chefia como abusiva. Esta hipótese é sustentada pelo facto de as pessoas com uma maior inteligência emocional terem uma maior capacidade para lidar com as próprias emoções, com as emoções dos outros e fazer uma melhor gestão das mesmas, podendo por isso estar mais aptas a lidar com comportamento abusivos por parte da chefia.

Em termos teóricos, os resultados obtidos reforçam o papel da inteligência emocional no comportamento moral. Especificamente, sugerem que os comportamentos eticamente questionáveis são, em muitos casos, resultado de contextos interaccionais específicos nos quais, determinadas características individuais podem ter um papel determinante no processo de avaliação individual sobre a existência de conflitos de interesse (Silva, 2015). Em termos práticos, os resultados fornecem uma indicação às empresas sobre como devem apostar no desenvolvimento dos níveis de inteligência emocional dos seus colaboradores, dado que a inteligência emocional é considerada uma habilidade social (e.g., Mayer & Salovey, 1997; Salovey & Mayer, 1990) que pode ser desenvolvida e aprendida (Saarni, 1999). No entanto, o presente trabalho não pretende moralizar a supervisão abusiva, sendo essencial ressaltar que, primeiramente, as organizações apostar no desenvolvimento de métodos e estratégias que visem a extinguir os comportamentos abusivos por parte dos líderes e em segundo plano apostar no desenvolvimento de características individuais do subordinado que permitam ao mesmo lidar não só com a supervisão abusiva como também com outras problemáticas como o stress e a ansiedade.

Como em todos os trabalhos de investigação, o presente estudo apresenta limitações. Como já foi referido, a situação atual de pandemia vivida em Portugal limitou a capacidade de recolha de dados, bem como, considerando o tema em análise, os resultados poderão ter sido de algum modo afetados pela situação de confinamento e conseqüente afastamento de situações de supervisão abusiva. As respostas foram recolhidas apenas de uma fonte e utilizando um único instrumento contendo todas as medidas relativas às variáveis de interesse (Podsakoff et al., 2003; Podsakoff et al., 2012). Será ainda de considerar, dada a sensibilidade do tema em análise

alguma contaminação das respostas devido ao fenómeno da desejabilidade social (Crowne & Marlowe, 1960).

Estudos futuros, além de procurar obter dados diversificando as fontes, poderão tentar analisar o impacto da inteligência emocional no contexto das equipas de trabalho, ou seja, em que medida os colaboradores com níveis elevados de inteligência emocional desempenham um papel de apoio junto de equipas que experienciam situações de supervisão abusiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackerman, P. L., & Goff, M. (1994). Typical intellectual engagement and personality: Reply to Rocklin (1994).
- Ambrose, M.; Seabright, M.; Schminke, M., (2002), *Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947–965.
- Anderson, C. A., & Bushman, B. J. (2002). Human aggression. *Annual review of psychology*, 53(1), 27-51.
- Anderson, C.A., Deuser, W.E., DeNeve, K.M., 1995. Hot temperatures, hostile affect, hostile cognition, and arousal: tests of a general model of affective aggression. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 21 (5), 434-448.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: the effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 52.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of applied psychology*, 92(1), 191.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126-140.
- Austin, E.J., Saklofske, D.H., Egan, V., 2005. Personality, well-being, and health correlates of trait emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*. 38 (3), 547-558.
- Bar-On, R. (2001). Emotional intelligence and self-actualization.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of leadership studies*, 7(3), 18-40.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research.
- Berkowitz, L., (1998), *Affective Aggression: The role of stress, pain, and negative affect*. In R. Geen & E. Donnerstein (Eds.), *Human Aggression: Theories, Research and Implications for social policy* (pp. 49–72).
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1998). Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly. In R. W. Griffin, A. O’Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Monographs in organizational behavior and industrial relations: Vol. 23. Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior* (pp. 49-67). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bolino, M.; Klotz, A; Turnley, W.; Harvey, J., (2013), *Exploring the dark side of organizational citizenship behavior*, *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559.
- Bruk-Lee, V., & Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: are conflicts with supervisors and coworkers the same?. *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 145.
- Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441.
- Bruursema, K. (2004). Leadership style and the link with counterproductive work behavior (CWB): An investigation using the job-stress/CWB model.
- Burke, R.; Fiksenbaum, L., (2008), *Work Hours, Work Intensity, and Work Addiction:*

- Costs and Benefits. In C. Burke, R., & Cooper (Ed.), *The Long Work Hours Culture: Causes, Consequences and Choices* (pp. 3–35), Wagon Lane, Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 912.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology, 18*(8), 788–813.
- Carson, M.; Shanock, L.; Heggstad, E.; Andrew, A.; Pugh, D.; Walter, M., (2012), *The Relationship Between Dysfunctional Interpersonal Tendencies, Derailment Potential Behavior, and Turnover*, *Journal of Business & Psychology, 27*(3), 291–304.
- Chabot, D., (1998), *Cultive a sua inteligência emocional*, Pergaminho, Lisboa.
- Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65*, 177–184.
- Choi, J. N., Sung, S. Y., Lee, K., & Cho, D. S. (2011). Balancing cognition and emotion: Innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation. *Journal of Organizational Behavior, 32*(1), 107-124.
- Colbert, A.; Mount, M.; Harter, J.; Witt, L.; Barrick, M., (2004), *Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance*, *The Journal of Applied Psychology, 89*(4), 599–609.
- Cote, S., & Miners, C. T. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative science quarterly, 51*(1), 1-28.
- Crowne, D. P. & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology, 24*(4), 349.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R.D. (1998), *Emotional intelligence: In search of an elusive construct*, *Journal of Personality and Social Psychology, 75*, 989–1015.
- Fagbohunge, B.; Akinbode, G.; Ayodeji, F., (2012), *Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria*, *International Journal of Business and Management, 7*(5), 207–222.
- Fraga, T., (2018), *O impacto da liderança na performance organizacional*, Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior, 59*, 291-309.
- Garrido, J., (2012), *Liderança abusiva e consequências negativas para o seguidor/liderado: um estudo de caso*, Dissertação de Mestrado em Gestão, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.
- Goleman, D., (1999), *Trabalhar com Inteligência Emocional*, Temas e Debates, Lisboa.
- Goleman, D. (2012). O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas. *Objetiva*.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary state- ment. *American Sociological Review, 25*, 161–178.
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *The Academy of Management Journal, 46*, 86-96.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden

- cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 5, 561–568
- Griffin, R.; O’Leary-kelly, A., (2004), *The Dark Side of Organizational Behavior*, San Francisco: Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Gruys, M.; Sackett, P., (2003), *Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior*, *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30–42.
- Hanisch, K. A., Hulin, C. L., & Roznowski, M. (1998). The importance of individuals’ repertoires of behaviors: The scientific appropriateness of studying multiple behaviors and general attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 463–480.
- Hopkins, M., & Deepa, R. (2018). The impact of emotional intelligence on ethical judgment. *Journal of Management Development*, 37(6), 503-511.
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. 1999. *Leadership: enhancing the lessons of experience*. Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Indvik, J., & Northouse, P. (2004). Women and leadership. *Leadership: Theory and practice*, 265-299.
- Jezl, D. R., Molidor, C. E., & Wright, T. L. (1996). Physical, sexual and psychological abuse in high school dating relationships: Prevalence rates and self-esteem issues. *Child and adolescent social work journal*, 13(1), 69-87.
- Jordan, P. J., & Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Ju, D., Xu, M., Qin, X. & Spector, P. (2019). A Multilevel Study of Abusive Supervision, Norms, and Personal Control on Counterproductive Work Behavior: A Theory of Planned Behavior Approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 163–178.
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. 1994. Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9: 341-357.
- Kellerman, B., (2004), *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kernan, M. C., Racicot, B. M., & Fisher, A. M. (2016). Effects of abusive supervision, psychological climate, and felt violation on work outcomes: A moderated mediated model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 309-321.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagencyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors’ Machiavellianism and subordinates’ perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519.
- Klotz, A. C. & Bolino, M. C. (2013). Citizenship and Counterproductive Work Behavior: A Moral Licensing View. *Academy of Management Review*, 38(2), 292–306.
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor. *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.
- Lanyon, R. I., & Goodstein, L. D. (2004). Validity and reliability of a pre-employment screening test: The counterproductive behavior index (CBI). *Journal of Business and Psychology*, 18 (4): 533–553.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 483–496.
- Lee, K.; Allen, N., (2002), Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142.
- Liden RC, SJ Wayne, C Liao and JD Meuser (2014) Servant leadership and serving culture: influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal* 57(5), 1434–1452.
- Lin, W., Wang, L., & Chen, S. (2013). Abusive supervision and employee well-being:

- The moderating effect of power distance orientation. *Applied Psychology: An International Review*, 62, 308–329.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55, 1187–1212.
- Lopes, P.N., Salovey, P., Côté, S., Beers, M., 2005. Emotion regulation ability and the quality of social interaction. *Emotion* 5 (1), 113–118.
- Marcus, B.; Schuler, H.; Quell, P.; Hu, G., (2002), Measuring Counterproductivity: Development and Initial Validation of a German Self-Report Questionnaire, 10, 18–35.
- Märtin, D., & Boeck, K. (1997). Vivir mejor utilizando la inteligencia emocional. *Qué es inteligencia emocional Madrid: EDAF, SA*, 97-104.
- Martin, J., Knopoff, K., & Beckman, C. (1998). An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: Bounded emotionality at the Body shop. *Administrative Science Quarterly*, 43, 429-469.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 36-50.
- Mavroveli, S., Petrides, K.V., Rieffe, C., Bakker, F., 2007. Trait emotional intelligence, psychological well-being and peer-rated social competence in adolescence. *British Journal of Developmental Psychology*. 25, 263–275.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, 3, 31.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396- 420). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Merritt, A. C., Effron, D. A., & Monin, B. (2010). Moral selflicensing: When being good frees us to be bad. *Social and Personality Psychology Compass*, 4, 344-357.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13–24.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence effects on job satisfaction mediated by job resources, and a test of moderators. *Personality and Individual Differences*, 116, 281–288.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 59–68.
- Moin, M. F., Wei, F., & Weng, Q. (Derek). (2020). Abusive supervision, emotion regulation, and performance. *International Journal of Selection & Assessment*, 28(4), 498–509.
- Nanda, M., & Randhawa, G. (2019). Emotional Intelligence, Well-Being, and Employee Behavior: A Proposed Model. *Journal of Management Research*, 19(3), 157-172.
- Nisan, M. 1991. The moral balance model: Theory and research extending our understanding of moral choice and deviation. In W. M. Kurtines & J. L. Gewirtz (Eds.), *Handbook of moral behavior and development*, vol 3: 213-249. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Novo, D. V. (2015). *Liderança de equipes*. Editora FGV.
- Peterson, D., (2002), *Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate*, *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47–61.
- Petrides, K. V., Frederickson, N., Furnham, A. 2004. The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and Individual Differences*. 36, 277-293.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569.
- Rahman, A.; Rahim, A.; Nasuridin, M., (2008), Trust in Organizational and Workplace Deviant Behavior: The Moderating Effect of Locus of Control, *International journal of Business*, 10(2).
- Reed, G., (2004), *Toxic Leadership*, *Military Review*, Ritchie, J. e. Lewis, J. (2003), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London: Sage Publications.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., & Astuti, E. (2012). The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal Of Basic And Applied Scientific Research*, 2(9), 8833- 8842.
- Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, J. V. (2011). Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. *Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa*, (55), 189-207.
- Robinson, S.; Bennett, R., (1995), *A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study*, *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Robinson, S.; Bennett, R., (2003), The past, present, and future of workplace deviance research.
- Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 1.
- Saarni, C. (1999). A Skill-Based Model of Emotional Competence: A Developmental Perspective.
- Sackett, P. R. (2002), The structure of counterproductive behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5–11.
- Sackett, P. R., e DeVore, C. J. (2002), Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil e V. Viswesvaran. *Handbook of industrial, work, and organizational psychology*, 1, 145–164. London: Sage.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Schoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98, 158– 168.
- Shepard, M. F., & Campbell, J. A. (1992). The Abusive Behavior Inventory: A measure of psychological and physical abuse. *Journal of interpersonal violence*, 7(3), 291-305.
- SILVA, Vitor Hugo Ferreira da - Sociocognitive processes in ethical decision making. Lisboa: ISCTE-IUL, 2015. Tese de doutoramento.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434.
- Spector, P.; Fox, S.; Penney, L.; Bruursema, K.; Goh, A.; Kessler, S., (2006), *The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?*, *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446–460.
- Starratt, A.; Grandy, G., (2010), *Young worker's experiences of abusive leadership*,

- Leadership and Organization Development, 31 (2) , 136-158.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 197-215.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289.
- Tobin, T., (2001), *Organizational determinants of violence in the workplace*, Aggression and Violent Behavior, 6, 91–102.
- Vega, G.; Comer, D., (2005), Sticks and stones may break your bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace, *Journal of Business Ethics*, 58, 101–109.
- Wang, C.-C., Hsieh, H.-H., & Wang, Y.-D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49(9), 1845–1858.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- Wei, F., & Si, S. (2011). Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal Of Management*, 30(1), 281-296.
- Wells, J. E., & Peachey, J. W. (2011). Turnover intentions. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership quarterly*, 13(3), 243-274.
- Yang, J. (2008). Can't serve customers right? An indirect effect of co-workers' counterproductive behavior in the service environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 29–46.
- Yukl, G., & Chavez, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness. *Leadership*, 139-165.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1068.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., (2010), *Employee Deviance as a Response to Injustice and Task- Related Discontent*, The Psychologist-Manager Journal, 13, 131–146.

ANEXOS

Anexo A

Caro/a participante,

O presente questionário, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, tem como objetivo recolher a sua opinião sobre alguns aspetos relacionados com o seu dia-a-dia no trabalho e com o desenvolvimento da atividade da sua organização.

A sua participação é anónima e confidencial e não acarreta quaisquer riscos para si. Todas as suas respostas são importantes e serão alvo de tratamento estatístico agregado não sendo possível identificar os participantes individualmente. A comunicação de resultados ocorrerá apenas no âmbito do trabalho académico e eventuais publicações/comunicações de divulgação científica.

Não existem respostas certas ou erradas. O que interessa é a sua opinião sobre a sua situação atual. Procure responder a todas as questões de forma espontânea e sincera, sem se deter demasiado tempo em cada uma delas.

Para cada questão existe uma escala devidamente identificada. Pode utilizar qualquer ponto da escala, desde que o considere adequado. Alerta-se para a possibilidade de alteração de escala de resposta, dependendo da questão.

Obrigada pela disponibilidade e atenção.

Anexo B

Indique por favor em que medida no último ano teve um dos seguintes comportamentos. Utilize a escala marcando a resposta que melhor define o seu grau de concordância com cada uma das afirmações.

	Nunca (1)	Uma vez no último ano (2)	Duas vezes no último ano (3)	Várias vezes no último ano (4)	Várias vezes por mês (5)	Várias vezes por semana (6)	Todos os dias (7)
Levar materiais do trabalho sem permissão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Passar demasiado tempo a fantasiar ou a sonhar acordado(a) em vez de trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer troça de um(a) colega de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falsificar um recibo para ser reembolsado por despesas profissionais em valores superiores aos verdadeiros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dizer algo que magoa os sentimentos de um(a) colega de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer uma pausa adicional ou mais demorada do que aquilo que é considerado aceitável no seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer comentários racistas, xenófobos ou religiosos no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chegar tarde ao trabalho sem autorização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sujar o seu local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desejar mal a um(a) colega de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negligenciar as instruções/orientações da sua chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Trabalhar intencionalmente de forma mais lenta que aquilo que conseguia fazer.

Conversar sobre assuntos confidenciais da organização com alguém com quem não devia, isto é, uma pessoa não autorizada.

Pregar uma partida maldosa a um(a) colega de trabalho.

Agir de forma rude com um(a) colega de trabalho.

Consumir álcool ou drogas ilegais no local de trabalho.

Esforçar-se pouco no seu trabalho.

Envergonhar publicamente um(a) colega de trabalho.

“Arrastar” as tarefas para ganhar horas extraordinárias.

Pense na forma como encara as várias emoções que a vida lhe proporciona. Utilize a escala de resposta e indique qual a opção que melhor define o grau de concordância com as afirmações seguintes.

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreendo bem as minhas emoções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreendo verdadeiramente o que sinto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei sempre se estou ou não contente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou um(a) bom(a) observador(a) das emoções dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabeleço sempre metas para mim próprio(a), tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.

Sou uma pessoa que se auto-motiva.

Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.

Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.

Consigo controlar bem as minhas emoções.

Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.

Possuo um bom controlo das minhas emoções.

Pense na sua chefia direta.

Utilize a escala de resposta e indique qual a opção que melhor define o grau de concordância com as afirmações seguintes.

A minha chefia...

	Não me recordo dele(a) usar esse comportament o comigo (1)	Raramente usa esse comportament o comigo (2)	Ocasionalment e usa esse comportament o comigo (3)	Usa moderadament e esse comportament o comigo (4)	Ele(a) usa frequentement e esse comportament o comigo (5)
Ridiculariza- me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diz-me que os meus pensamentos ou sentimentos são estúpidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sujeita-me ao “tratamento do silêncio”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“Deita-me abaixo” em frente de terceiros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Invade a minha privacidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorda-me os erros ou falhas que cometi no passado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me dá crédito por tarefas que exigem muito esforço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Culpa-me para se livrar a si próprio(a) de embaraços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quebra as promessas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expressa raiva dirigida a mim quando está zangado(a) por outra razão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Faz comentários negativos sobre mim a terceiros.

É rude comigo.

Não permite que eu interaja com os meus colegas.

Diz-me que sou incompetente.

Mente-me.

Idade

Sexo:

Masculino (1)

Feminino (2)

Habilitações Literárias:

- Ensino básico (até ao 9.º ano de escolaridade) (1)
 - Ensino secundário (até ao 12.º ano de escolaridade) (2)
 - Ensino superior (3)
-

Há quanto tempo trabalha na sua organização?

(se trabalha há menos de um ano, utilize uma casa decimal. Por exemplo, 6 meses = 0,5)

Qual a sua situação perante a sua Organização?

- Trabalhador(a) efetivo(a) (1)
 - Com contrato a termo certo (2)
 - Recibos verdes (3)
 - Estágio (4)
 - Outra situação. Qual? (5) _____
-

Dimensão da Organização face ao número de trabalhadores (aproximadamente)

- Micro (até 9 trabalhadores) (1)
 - Pequena (10 a 50 trabalhadores) (2)
 - Média (51 a 250 trabalhadores) (3)
 - Grande (mais de 250 trabalhadores) (4)
-

Há quanto tempo trabalha com a sua chefia direta?

(se trabalha há menos de um ano, utilize uma casa decimal. Por exemplo, 6 meses = 0,5)

Exerce algum cargo de chefia?

Sim (1)

Não (2)