



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

O efeito moderador das *core self-evaluations* na relação entre supervisão abusiva e motivação

Tatiana Sofia Fragoso Duarte

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Velez, Investigadora Associada,  
ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024



CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O efeito moderador das *core self-evaluations* na relação entre supervisão abusiva e motivação

Tatiana Sofia Fragoso Duarte

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Velez, Investigadora Associada,  
ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

## **Agradecimentos**

À minha orientadora, a Professora Doutora Maria João Velez, e a todos os docentes que fizeram parte deste percurso académico.

À minha mãe, a minha âncora e melhor amiga, por me dar tudo. Por ser a responsável pela pessoa que sou hoje e a verdadeira representação de exemplo, amor e colo. Obrigada por seres para mim o que eu gostava de ser um dia para alguém!

Ao meu pai e ao meu avô, os homens da minha vida, que mesmo não estando presentes fisicamente, acompanharam todo este processo, sem nunca me deixarem desistir. Obrigada por serem o meu porto seguro aí em cima!

À Maguie e à Sofs, as minhas almas gémeas, as que vêm comigo da Licenciatura e do Algarve, e que, mesmo a seguir caminhos diferentes e separadas por 300 quilómetros, nunca me abandonaram e continuam a fazer parte da minha vida e do meu coração!

Às minhas amigas de mestrado que são para a vida. Obrigada por tornarem tudo mais fácil e por não me deixarem sentir sozinha nunca. Palavras nunca serão suficientes para vos agradecer!

E por último, ao meu Telmix, o meu colo favorito, que em momento nenhum duvidou de mim mesmo quando era eu própria que não acreditava. Depois disto, o mundo é nosso!



## Resumo

A liderança é um dos pilares de sobrevivência de uma organização. Considerando que as suas formas negativas são um tema pouco explorado, o objetivo desta pesquisa é identificar a relação da supervisão abusiva e da motivação em contexto organizacional e qual o impacto que as *core self-evaluations* têm nessa relação que se estabelece. O presente estudo utilizou a metodologia quantitativa, através de um questionário online com 244 participantes. Foram utilizadas a escala de supervisão abusiva de Tepper (2000), a adaptação de Martins et al., (2015) da *Core Self-Evaluations Scale* elaborada por Judge et al., (2013) e a *Multi-Moti* de Ferreira et al., (2006) e, para analisar os resultados, recorreu-se ao *SPSS Statistics*. Os resultados desta investigação indicam uma correlação negativa significativa entre a supervisão abusiva e a motivação, sugerindo que comportamentos abusivos reduzem a motivação intrínseca. Além disso, mesmo com o efeito de interação em diferentes níveis de CSE, a relação mostrou-se sempre significativa, o que revela que, neste caso, as CSE não atuam como moderadora. Assim, estes resultados reforçam a necessidade, por parte das organizações, da criação de ambientes de trabalho saudáveis, capazes de mitigar os impactos de estilos de liderança destrutivos.

**Palavras-chave:** Liderança, Supervisão abusiva, Motivação, *Core Self-evaluations*, Organização.



## **Abstract**

Leadership is one of the pillars of an organization's survival. Considering that its negative forms are a little explored topic, the objective of this research is to identify the relationship between abusive supervision and motivation in an organizational context and what impact core self-evaluations have on this relationship that is established. The present study used quantitative methodology, through an online questionnaire with 244 participants. The abusive supervision scale by Tepper (2000), the adaptation by Martins et al., (2015) of the *Core Self-Evaluations Scale* developed by Judge et al., (2013) and the *Multi-Moti* by Ferreira et al., (2006) were used and, to analyze the results, *SPSS Statistics* was used. The results of this investigation indicate a significant negative correlation between abusive supervision and motivation, suggesting that abusive behaviors reduce intrinsic motivation. Furthermore, even with the interaction effect at different levels of CSE, the relationship was always significant, which reveals that, in this case, CSE does not act as a moderator. Thus, these results reinforce the need for organizations to create healthy work environments, capable of mitigating the impacts of destructive leadership styles.

**Keywords:** Leadership, Abusive supervision, Motivation, Fundamental Self-Assessments, Organization.

## Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Abstract .....	vii
Introdução .....	10
Enquadramento Teórico .....	13
A Liderança nas Organizações .....	13
Supervisão Abusiva .....	16
Consequências da Supervisão Abusiva .....	17
Saúde Mental e Física .....	18
Atitudes dos Subordinados .....	18
Efeitos para as Organizações .....	19
A Motivação nas Organizações .....	21
A Relação entre Supervisão Abusiva e Motivação .....	24
O Papel das Core Self Evaluations .....	29
Método .....	33
Procedimento .....	33
Caracterização da Amostra .....	33
Instrumentos .....	35
Resultados .....	37



Análise Descritiva e Correlações .....	37
Confiabilidade .....	37
Teste de Hipóteses.....	38
Discussão .....	40
Implicações Teóricas.....	41
Implicações Práticas.....	43
Limitações e sugestões de estudos futuros.....	44
Conclusão.....	47
Referências Bibliográficas .....	48
Anexos .....	56
Anexo 1 – Questionário .....	56
Anexo 2 - Análise do modelo de moderação na <i>Matrix Process</i> (v4.1) .....	69

## Introdução

Num contexto de crescente preocupação com o bem-estar e a saúde mental no local de trabalho, a procura por ambientes de trabalho mais saudáveis tornou-se um tema central nas organizações atuais. Sabe-se que o comportamento de um líder influencia a motivação dos subordinados (Kark & Van Dijk, 2007) e, por sua vez, a motivação individual contribui bastante para a eficácia organizacional (produtividade e bem-estar dos funcionários, e receita organizacional) (Ronen & Donia, 2020).

A liderança desempenha um papel fundamental na criação de ambientes coesos e harmoniosos e, dentro desse contexto, o estudo da supervisão abusiva tem recebido uma atenção crescente. Estudos indicam uma prevalência significativa da supervisão abusiva nos trabalhadores e nas organizações. Por exemplo, a meta-análise de Schyns e Schilling (2013) sugere que a prevalência varia entre os 10% e os 16%. Ademais, o *Workplace Bullying Institute* (2014) relatou que cerca de 27% dos trabalhadores americanos revelaram ser alvo de comportamentos abusivos no trabalho. Ainda mais recente, o *Workplace Harassment & Misconduct Insights* (2023) desenvolvido pela *HR Acuity* revelou que cerca de 50% dos trabalhadores relataram ter testemunhado ou vivenciado comportamentos inapropriados, antiéticos ou ilegais nas suas organizações, incluindo humilhação e desprezo.

Estes números mostram que a supervisão abusiva não é apenas uma questão individual ou localizada, mas um fenómeno generalizado que afeta negativamente o ambiente de trabalho e a saúde mental dos colaboradores. Dado o seu impacto na produtividade, na satisfação e na motivação dos trabalhadores, estudar este fenómeno torna-se não só relevante, mas também urgente, já que a sobrevivência das organizações depende, em grande parte, destes fatores. Quando os colaboradores se encontram num ambiente de supervisão abusiva, há uma tendência para a queda da motivação

significativa, afetando a organização como um todo (Kark & Van Dijk, 2007).

Ambientes onde prevalece a supervisão abusiva estão associados a uma queda abrupta na motivação, pois os colaboradores sentem-se desvalorizados e intimidados (Schyns & Schilling, 2013).

Desta forma, este estudo pretende explorar a relação entre supervisão abusiva e motivação, analisando ainda o papel moderador das *core self-evaluations* (CSE). As CSE representam um construto que integra a autoavaliação global que um indivíduo faz de si próprio tendo em conta a autoestima, a autoeficácia, o locus de controlo e a estabilidade emocional (Judge et al., 1997). Estudar as CSE no contexto da supervisão abusiva é particularmente relevante porque este construto pode influenciar as respostas emocionais e comportamentais dos colaboradores face a comportamentos abusivos por parte de supervisores. Além disso, explorar as CSE permite uma compreensão mais ampla dos fatores psicológicos que influenciam a resposta dos colaboradores à supervisão abusiva. Ademais, o objetivo geral do estudo é analisar o impacto da supervisão abusiva na motivação dos colaboradores e verificar de que forma as CSE moderam essa relação. A supervisão abusiva afeta diretamente a motivação, mas as CSE podem moderar essa relação, determinando assim se os colaboradores enfrentam o abuso de forma resiliente ou se são profundamente afetados por ele. Portanto, estudar os três construtos simultaneamente oferece *insights* práticos para a gestão organizacional: as organizações precisam não apenas de combater comportamentos abusivos, mas também de promover intervenções que reforcem as CSE dos colaboradores para proteger a sua motivação e bem-estar (Judge & Bono, 2001).

Ao investigar estes fatores, pretende-se contribuir para uma melhor compreensão das dinâmicas de liderança destrutiva e dos seus efeitos, com o objetivo de propor

soluções e sugestões práticas para mitigar os impactos negativos e promover um ambiente de trabalho mais saudável e motivador.

## **Enquadramento Teórico**

### **A Liderança nas Organizações**

A liderança é um processo fundamental numa organização, no qual uma pessoa exerce influência intencional sobre outras para orientar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos (Schyns & Schilling, 2013). Os líderes são figuras essenciais no ambiente de trabalho, já que é através do processo de liderança que uma empresa detém funcionários motivados, um bom clima organizacional, relações de trabalho saudáveis e, tudo isso, proporciona lucros elevados e o alcance de metas definidas (Garcia, 2017).

Contudo, nem todos os líderes agem de maneira benéfica para os seus subordinados e para a organização como um todo (Schyns & Schilling, 2013). Assim, as organizações mostram uma crescente preocupação em encontrar funcionários que façam a diferença e líderes que influenciem os subordinados a criar um ambiente favorável ao crescimento e desenvolvimento da organização como um todo (Garcia, 2017). A liderança destrutiva é caracterizada pelo "comportamento sistemático e repetido por um líder, supervisor ou gerente que viola os interesses legítimos da organização, minando e/ou sabotando os objetivos, tarefas, recursos e eficácia das organizações e/ou a motivação, bem-estar ou satisfação no trabalho dos seus subordinados" (Einarsen et al., 2007, p.208).

Na revisão sistemática de Mackey et al., (2021) descrevem-se vários estilos de liderança destrutivos (Tabela 1). Os mesmos podem variar na forma como são manifestados nas organizações e no impacto que têm no ambiente organizacional. Por exemplo, enquanto a supervisão abusiva tende a ser caracterizada por comportamentos hostis, como insultos e desvalorização dos subordinados (Tepper, 2000), a liderança tóxica engloba uma combinação de comportamentos abusivos, controlo excessivo e falta de apoio emocional, criando um ambiente de trabalho hostil (Einarsen et al., 2007).

**Tabela 1**

*Estilos de Liderança e respectiva descrição segundo Mackey et al., (2021)*

Estilo de Liderança	Descrição
Supervisão Abusiva	Resultado de uma interpretação dos comportamentos do líder que inclui intimidação, humilhação e manipulação.
Liderança Tirânica	Líderes que atingem os objetivos e metas organizacionais às custas dos subordinados e não através dos mesmos.
Liderança Aversiva	Líderes que utilizam ameaças, intimidação e punição como forma de liderar.
Liderança Tóxica	Líderes que causam danos significativos e permanentes aos indivíduos, às suas famílias e às organizações, devido a comportamentos e características pessoais disfuncionais.
Liderança Despótica	Líderes que exercem o poder de forma autoritária e opressiva, priorizando o seu próprio interesse.

Nota: Adaptado de Mackey et al., (2021).

Os estilos de liderança destrutiva partilham um comportamento central de dominância, que fragiliza a autonomia, a autoestima e a saúde mental dos colaboradores (Tepper, 2000). Segundo Einarsen et al., (2007), a liderança destrutiva é caracterizada por ações que prejudicam tanto os indivíduos quanto a organização, criando um ambiente de trabalho hostil. Todos esses estilos são marcados por comportamentos agressivos que podem ser verbais, psicológicos ou comportamentais como, por exemplo, intimidação e ameaças, humilhações públicas, sobrecarga de trabalho ou sabotagem emocional (Einarsen et al., 2007).

Apesar de se identificarem semelhanças, existem diferenças importantes que os distinguem. A supervisão abusiva é caracterizada principalmente por comportamentos verbais e não-verbais hostis, como intimidação e humilhação, mas sem agressão física direta (Tepper, 2000). Estes comportamentos ocorrem de forma recorrente e a longo prazo, com um impacto significativo na saúde mental e motivação dos colaboradores. Já a liderança tirânica concentra-se em alcançar objetivos organizacionais a qualquer custo, frequentemente sacrificando o bem-estar dos subordinados a favor de resultados a curto prazo (Mackey et al., 2021). Por outro lado, a liderança aversiva faz uso explícito de ameaças e punições como mecanismo de controlo, destacando o uso do medo como instrumento de liderança (Schilling, 2009). Em contraste, a liderança tóxica, segundo Mackey et al., (2021), envolve líderes que apresentam características disfuncionais e narcisistas, com impactos que se estendem além do ambiente de trabalho, afetando as famílias dos colaboradores e a organização como um todo. Finalizando, a liderança despótica refere-se a líderes autoritários que procuram exclusivamente o benefício próprio, exercendo poder de forma opressiva, frequentemente recorrendo à manipulação de estruturas de poder organizacional (Schilling, 2009).

Embora existam diferentes estilos de liderança destrutiva, a supervisão abusiva tem características específicas que a tornam particularmente relevante para estudar já que, tal como descrita por Tepper (2000), tem um impacto direto e prolongado na saúde mental e motivação dos colaboradores. O foco neste tipo de liderança destrutiva permite explorar um construto que é predominante nas organizações como um problema central de gestão de pessoas e liderança, mas também por impactar a produtividade organizacional e o bem-estar psicológico dos colaboradores (Shyns & Schilling, 2013)

## **Supervisão Abusiva**

A supervisão abusiva caracteriza-se por “percepções dos subordinados sobre o envolvimento do supervisor na exibição de comportamentos hostis, verbais e não-verbais, excluindo o contato físico” (Tepper, 2000, p. 178), apreendendo comportamentos que são prejudiciais sendo que são recorrentes e ocorrem durante um período prolongado (Tepper, 2007). Estes comportamentos são invisíveis e dizem respeito a ações e atitudes que não são facilmente observáveis ou documentadas, como, por exemplo, o sarcasmo constante e o desprezo (Tepper, 2000), comentários desmoralizantes (Tepper 2007), exclusão social (Wu & Hu, 2009) e a atribuição injusta de tarefas (Tepper, 2000). Este estilo de liderança destrutiva refere-se a comportamentos que refletem indiferença (por exemplo, falar de forma rude com os subordinados para obter o desempenho desejado da tarefa), bem como hostilidade intencional (menosprezar publicamente os subordinados para ferir os seus sentimentos) (Tepper, 2000).

A supervisão abusiva integra-se no domínio do comportamento intencional, o que significa que tem um propósito. Em muitos casos, os supervisores abusivos podem estar a reagir ao stress ou às exigências organizacionais e podem não perceber o impacto negativo das suas ações sobre os subordinados (Mitchell & Ambrose, 2007). Por exemplo, um supervisor pode maltratar os subordinados para obter um alto desempenho ou para transmitir a mensagem de que, da sua parte, não existe margem para cometer erros (Tepper, 2007). Ainda assim, a literatura sugere que os supervisores podem agir dessa forma para alcançar determinadas metas organizacionais, sem necessariamente ter a intenção de causar danos aos subordinados (Tepper, 2007). Clarificando, alguns líderes adotam uma abordagem rígida com o intuito de melhorar o desempenho ou evitar erros futuros através regras restritas demonstrando pouca flexibilidade ou abertura



para desvios ou lapsos (Martinko et al., 2013). Não obstante, a rigidez na liderança pode sufocar a criatividade e a autonomia dos colaboradores, levando a uma diminuição na motivação e no comprometimento (Deci & Ryan, 2000), o que contraria o objetivo inicial de melhorar o desempenho.

É importante ressaltar que a supervisão abusiva é uma avaliação subjetiva, o que significa que, enquanto um subordinado pode considerar uma ação de supervisão como abusiva, outro pode não considerar. Também é crucial destacar que os comportamentos de supervisão abusiva não se referem às intenções das ações, mas apenas aos comportamentos efetivos (Harris et al., 2007), ou seja, os comportamentos de supervisão abusiva são fruto de uma avaliação que o subordinado faz relativamente a ações, atitudes e reações que o supervisor demonstra em relação a si. Assim, o abuso é avaliado com base nos comportamentos que o subordinado percebe como prejudiciais, independentemente de a intenção do supervisor ser ou não maliciosa, ou seja, é o impacto subjetivo do comportamento sobre o colaborador que configura o abuso, uma vez que o construto da supervisão abusiva é baseado na percepção e na avaliação de quem sofre a ação (Tepper, 2000).

### **Consequências da Supervisão Abusiva**

Por se tratar de um construto subjetivo, as reações dos subordinados ao que percebem como comportamento abusivo resultam em consequências negativas no trabalho (Ronen & Donia, 2020). O interesse em perceber de que forma os líderes com comportamentos abusivos afetam o indivíduo e, por sua vez, a organização, prende-se, não só com as implicações na saúde mental como, por exemplo, depressão e ansiedade (Mackey et al., 2021), mas também com os custos associados às consequências, como por exemplo, o absentismo, a rotatividade, índices de eficácia reduzida (Tepper et al.,

2006), o fraco desempenho dos colaboradores (Mackey et al., 2021) e um decréscimo na sua motivação (Ronen & Donia, 2020).

### ***Saúde Mental e Física***

A supervisão abusiva está fortemente associada a efeitos adversos na saúde mental dos indivíduos. Estudos demonstram que funcionários submetidos a supervisão abusiva relatam, frequentemente, elevados níveis de stress, ansiedade depressão e esgotamento emocional (Tepper, 2000; Tepper, 2007). Estes sintomas surgem porque os subordinados estão expostos a comportamentos que, embora não incluam violência física, são recorrentes e fragilizam a autoestima e a autoconfiança dos indivíduos (Tepper, 2000). Mitchell e Ambrose (2007) apontam que o esgotamento emocional é uma consequência direta da supervisão abusiva, pois os subordinados são constantemente expostos a comportamentos que minam a sua dignidade e valor no local de trabalho.

Além dos efeitos na saúde mental, a supervisão abusiva também pode afetar a saúde física dos subordinados. Alguns estudos sugerem que a exposição contínua a este estilo de liderança pode estar associada ao desenvolvimento de problemas físicos, como dores de cabeça, distúrbios do sono e doenças cardiovasculares (Hogh et al., 2011). Segundo Hogh et al., (2011), estes problemas de saúde resultam, em parte, de uma resposta fisiológica prolongada ao stress, exacerbada pela incerteza e pela hostilidade no local de trabalho.

### ***Atitudes dos Subordinados***

A supervisão abusiva também tem um impacto negativo no comportamento e no desempenho dos funcionários no local de trabalho. Subordinados que são vítimas de abuso por parte do supervisor tendem a apresentar menor satisfação no trabalho, menor comprometimento organizacional e maior intenção de sair da organização (Tepper,

2000). Além disso, estas pessoas também são mais propensas a envolver-se em comportamentos contraproducentes, tais como sabotagem, absentismo e má qualidade no desempenho das suas funções de trabalho (Mitchell & Ambrose, 2007; Rafferty & Restubog, 2011). Os subordinados sob supervisão abusiva têm maior probabilidade de adotar atitudes de resistência passiva, como trabalhar intencionalmente de forma ineficiente ou reduzir o seu esforço para "punir" o supervisor (Mitchell & Ambrose, 2007).

A agressão física no local de trabalho é outra consequência associada à supervisão abusiva. Hershcovis e Barling (2011) sugerem que quando os subordinados percebem que as suas tentativas de diálogo ou reivindicação não têm sucesso, podem recorrer à agressão (dirigida ao supervisor ou a outros colegas) como um meio para restabelecer o equilíbrio de poder. Segundo os mesmos, este comportamento é particularmente provável quando os subordinados sentem que não têm outras formas de defender os seus interesses ou lidar com os comportamentos dos líderes. Estes comportamentos agressivos podem incluir insultos, gritos ou comentários depreciativos dirigidos ao supervisor ou a outros colegas já que os subordinados podem expressar a sua frustração através de discussões acesas ou agressões verbais em momentos de tensão (Hershcovis & Barling, 2011). Em casos extremos, a agressão pode escalar para comportamentos físicos, como empurrões, socos ou qualquer outra forma de violência física, embora isso seja menos comum já que existe o medo das consequências e represálias (Tepper, 2007).

### ***Efeitos para as Organizações***

A supervisão abusiva tem implicações profundas para as organizações, uma vez que, para além das consequências diretas para os trabalhadores, contribui para o aumento da rotatividade de pessoal e para uma queda no desempenho geral da organização (Tepper,

2000). Funcionários submetidos a supervisão abusiva consideram, muitas vezes, deixar a organização. A alta rotatividade não resulta apenas em custos elevados para a organização justificados pela necessidade de recrutamento e formação de novos colaboradores, mas também pode prejudicar a moral e motivação da equipa e a continuidade do trabalho (Tepper 2000; Tepper et al., 2006).

Ademais, a supervisão abusiva contribui para um clima organizacional tóxico. Quando a liderança exhibe comportamentos abusivos, os mesmos podem criar um ambiente de medo e desconfiança, onde os funcionários sentem insegurança e desvalorização (Ashforth, 1994). Este tipo de ambiente pode levar a uma diminuição na coesão da equipa, aumento de conflitos interpessoais e redução da colaboração tanto para com a organização como para com colegas (Harris et al., 2007).

## **A Motivação nas Organizações**

A motivação é um processo psicológico que envolve a iniciação, direção, intensidade e persistência de comportamentos orientados para o alcance de metas (Ryan & Deci, 2000). Pode ser definida como o impulso interno ou externo que move uma pessoa a agir de determinada maneira, e está intimamente ligada ao desejo de satisfazer necessidades ou alcançar metas específicas (Ryan & Deci, 2000). O termo origina-se do latim "*movere*", que significa "mover", refletindo a ideia de ação e esforço para a realização de metas pessoais ou organizacionais (Steers et al., 2004). Baseada em emoções, especialmente no desejo por experiências emocionais positivas e na aversão a experiências negativas, a motivação varia de pessoa para pessoa e de acordo com o estado psicológico individual no momento, independentemente de normas sociais (Ribeiro et al., 2018).

Para Ribeiro et al., (2018) a motivação pode ser dividida em dois tipos principais: motivação intrínseca e motivação extrínseca. Segundo os mesmos, a motivação intrínseca refere-se ao envolvimento do indivíduo em atividades que são intrinsecamente satisfatórias, como a procura por desafios ou o prazer em realizar uma tarefa pelo simples facto de a desempenhar. Este tipo de motivação está diretamente ligado às necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento (Deci & Ryan, 1985). Por outro lado, a motivação extrínseca está relacionada a fatores externos, como recompensas, promoções ou reconhecimento (Ribeiro et al., 2018). Estudos mostram que, embora as recompensas extrínsecas possam aumentar o desempenho a curto prazo, a motivação intrínseca tende a sustentar-se por mais tempo e gerar maior noção de concretização (Ribeiro et al., 2018; Pinder, 2014).

No ambiente organizacional, a motivação dos colaboradores é um fator determinante para o desempenho, produtividade e sentido de concretização e realização.

Colaboradores motivados não só apresentam melhor desempenho, mas também são mais resilientes perante alguns desafios e obstáculos (Pinder, 2014). Além disso, a motivação no trabalho está associada ao bem-estar geral, sendo um pilar essencial para o desenvolvimento sustentável das organizações (Bergamini, 1990). Ou seja, já que a motivação no trabalho está relacionada com a produtividade, a eficiência e a eficácia organizacional, há que ter em consideração as condições de trabalho como fatores que influenciam as metas, a qualidade e a intensidade do comportamento e envolvimento no local de trabalho (Deci & Ryan, 1989; Locke & Latham, 2002). Bergamini (1990) considera que as organizações cometem erros graves ao considerarem que os indivíduos possuem apenas fontes de motivação extrínseca oferecendo recompensas materiais. A autora acrescenta que quando se limita o comportamento do indivíduo a fatores externos, assiste-se ao desaparecimento do comportamento desejado aquando da retirada da recompensa e/ou punição já que o mesmo não se mantém por si só (Bergamini, 1990).

No decorrer do desempenho de tarefas, os indivíduos procedem a comparar o seu desempenho com aquelas que foram as metas que definiram. Esse processo pode ter um de dois resultados: uma avaliação positiva que aumenta a autoeficácia e, portanto, a motivação, ou, por outro lado, uma avaliação que não coincide com as metas propostas e que resulta em insatisfação. Assim, é crucial que os resultados esperados sejam definidos com precisão e com capacidade para estabelecer um padrão de desempenho que aumente a motivação e a autoeficácia (Locke & Latham, 2002).

Algumas teorias de motivação esclarecem a compreensão da motivação ligada às organizações. São elas, a teoria da organização do trabalho de Hackman e Oldham (1980, citados por Ferreira et al., 2006) e a teoria das necessidades aprendidas de David McClelland (1975, 1987, 1989, citado por Ferreira et al., 2006). A teoria de Hackman e

Oldham (1980, citados por Ferreira et al., 2006) postula que a estrutura do trabalho influencia a motivação dos colaboradores, ou seja, alguns fatores, como a variedade de funções, identidade e significado da tarefa, autonomia e feedback, são essenciais para aumentar a motivação. Já a teoria necessidades aprendidas de David McClelland (1975, 1987, 1989, citado por Ferreira et al., 2006), identifica três necessidades principais que motivam os indivíduos no trabalho: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder. A primeira refere-se ao desejo de atingir padrões de excelência e sucesso, principalmente em situações competitivas. Os indivíduos preferem assumir responsabilidades, propor soluções para os problemas, gostam de metas desafiadoras e de receber feedback sobre o desempenho. A necessidade de poder está relacionada com o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros. Esta necessidade mostra procura pelo prestígio, posição e a capacidade de impactar pessoas, valorizando atividades que envolvem competição e assertividade. Por fim, a necessidade de afiliação é o desejo de estabelecer e manter relacionamentos interpessoais positivos. Assim, os indivíduos preferem ambientes cooperativos e prezam por relações com elevado grau de compreensão mútua (McClelland, 1975, 1987, 1989, citado por Ferreira et al., 2006).

## **A Relação entre Supervisão Abusiva e Motivação**

A liderança está ligada a níveis elevados de individualidade e uma das marcas da sua eficácia é a capacidade de motivar os seguidores (Kark & Van Dijk, 2007). No entanto, quando os funcionários percebem o supervisor como abusivo, isso tende a reduzir a motivação e autodeterminação no trabalho, levando à apatia, à falta de empenho e à ausência de vontade de se envolver nas tarefas (Tepper, 2000). Por outras palavras, os subordinados vítimas de supervisão abusiva tendem a ver o trabalho como menos atraente, menos interessante e divertido e, portanto, como tendo menos significado para si já que está menos relacionado com os seus objetivos pessoais (Ronen & Donia, 2020). Como resultado, o trabalho deixa de ser uma fonte de prazer ou crescimento e passa a ser visto apenas como uma obrigação desagradável (Ronen & Donia, 2020). Esta perda de significado decorre do facto de os comportamentos abusivos influenciarem o senso de autonomia e competência dos funcionários, fatores identificados como necessidades fundamentais para a motivação intrínseca, conforme estabelecido pela Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2013). A mesma postula que os indivíduos têm três necessidades psicológicas inatas: autonomia, competência e relacionamento. Quando essas necessidades são atendidas, a motivação intrínseca aumenta, levando a um desempenho e bem-estar mais elevados. A motivação intrínseca, segundo a teoria, surge quando as pessoas agem por um interesse genuíno ou prazer nas atividades, e não por recompensas ou pressões externas. Quando falamos em supervisão abusiva, é possível observar a forma como esse estilo de liderança destrutiva pode influenciar cada uma dessas necessidades já que supervisores abusivos prejudicam, frequentemente, o senso de autonomia dos subordinados, controlando excessivamente ou desvalorizando as suas contribuições (Tepper, 2000).



Um estudo importante que reforça a relação entre a supervisão abusiva e a motivação é o de Liang et al., (2018), que analisou o impacto da primeira na satisfação das necessidades psicológicas básicas dos funcionários, recorrendo ao apoio da Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2013). O mesmo mostrou que a supervisão abusiva ao afetar a autonomia, a competência e as relações interpessoais dos subordinados, produziria um efeito negativo na motivação, levando os indivíduos a sentirem-se controlados e desmotivados para realizarem as suas tarefas. Por outras palavras, a supervisão abusiva priva os subordinados de autonomia ao inibir a iniciativa e ao desencorajar a expressão de opiniões ou sugestões, criando uma sensação de impotência (Deci et al., 1989). Supervisores que ignoram ou punem a iniciativa dos subordinados reforçam um ambiente onde o controlo é percebido como a única forma de autoridade (Tepper, 2007). Em termos de competência, os colaboradores precisam de sentir que são capazes e eficazes nas suas tarefas. Supervisores abusivos, ao criticar de forma destrutiva ou ao minimizar as habilidades dos subordinados, fragilizam esse sentido de competência. Este fenómeno foi documentado por Eisenberger et al. (2005), que mostraram que, quando os subordinados percebem falta de apoio ou tratamento hostil, os níveis de confiança e competência diminuem, afetando a motivação. Duffy et al. (2002) reforçam que as relações interpessoais são essenciais no ambiente de trabalho e que interações de apoio no local de trabalho aumentam a motivação e o bem-estar. No entanto, a supervisão abusiva destrói esses laços, resultando em isolamento social e, consequentemente, em desmotivação, como demonstrado por Herscovis et al. (2011). Da mesma forma, Tepper (2007) conduziu uma revisão abrangente sobre supervisão abusiva e destacou que este estilo de liderança está consistentemente associado a resultados negativos para os funcionários, incluindo a redução significativa na motivação. Além disso, segundo Ronen e Donia (2020), a percepção de abuso faz com

que os subordinados encarem o trabalho sob duas óticas: primeiro, como um meio de evitar críticas, em que tentam evitar comportamentos que possam desencadear abusos adicionais por parte dos supervisores. Isto gera um ambiente de medo, onde os colaboradores se focam em minimizar erros, em vez de maximizar o desempenho. Em segundo lugar, os subordinados veem o trabalho como uma forma de conquistar respeito e aprovação, esforçando-se excessivamente para serem reconhecidos, o que pode criar uma sobrecarga emocional em si mesmos. Este ciclo de tentar evitar críticas e conquistar aprovação frequentemente leva ao esgotamento, resultando numa perda de motivação global, já que o esforço contínuo para agradar ao supervisor e evitar represálias consome a energia mental e emocional dos subordinados (Ronen & Donia, 2020).

O efeito cumulativo desse tipo de liderança abusiva vai além da diminuição do esforço e da motivação individual. A Teoria da Conservação de Recursos (*Conservation of Resources Theory - COR*) de Hobfoll (1989) oferece uma estrutura para entender a relação entre as duas variáveis. Segundo a mesma, os indivíduos estão motivados a preservar, proteger e acumular recursos, que incluem o tempo, a energia, a autoestima e o apoio social. Como referido anteriormente, a supervisão abusiva representa uma ameaça significativa a esses recursos, levando assim os subordinados a adotar comportamentos de autoproteção, como a diminuição do esforço no trabalho ou a retirada emocional, o que, por sua vez, diminui a motivação (Hobfoll, 1989). Os mesmos passam a reduzir o esforço e o investimento emocional no trabalho como uma forma de preservar os recursos psicológicos que lhes restam (Rafferty & Restubog, 2011). Consequentemente, esses trabalhadores são mais propensos a distanciar-se emocionalmente das suas responsabilidades, resultando em falta de envolvimento e interesse e menor produtividade (Hobfoll, 1989; Rafferty & Restubog, 2011).

Igualmente, Liang et al., (2018) observaram que a relação negativa que existe entre a supervisão abusiva e a motivação é ainda mais pronunciada em contextos culturais onde existem níveis mais elevados de distância do poder. Nesses ambientes, os subordinados podem sentir-se ainda mais impotentes diante do abuso, o que agrava o decréscimo da sua motivação. O estudo de Farh et al. (2007), por exemplo, indica que, em culturas de elevada distância de poder, como a China, os subordinados tendem a aceitar a autoridade e o abuso de poder como parte da relação de trabalho, já que são sociedades que tendem a valorizar hierarquias rígidas e o respeito inquestionável pelas figuras de autoridade. No entanto, essa aceitação não significa que os efeitos da supervisão abusiva sejam menos prejudiciais, pelo contrário, a aceitação passiva do abuso pode agravar os impactos negativos (Farh et al., 2007). Subordinados que sentem que não têm o direito ou a liberdade de questionar o comportamento de um supervisor abusivo podem experimentar níveis mais altos de frustração, impotência e desamparo. Nesses contextos, os funcionários podem sentir que não têm poder para contestar ou confrontar o abuso, o que intensifica a perda de autonomia e o sentimento de controlo sobre as suas ações, resultando em desmotivação (Farh & Cheng, 2000). Ademais, a aceitação do abuso não elimina o desgaste psicológico e emocional e, a longo prazo, os subordinados podem internalizar o abuso como uma falha pessoal ou uma característica inerente do ambiente de trabalho, o que diminui ainda mais a autoestima e a percepção de competência (Tepper, 2000). Essa combinação de fatores torna o ambiente de trabalho altamente tóxico, aumentando o impacto negativo da supervisão abusiva.

Estes estudos ilustram de forma consistente que a supervisão abusiva tem um efeito negativo direto na motivação dos subordinados (Hipótese 1 – Figura 1), ao comprometer negativamente os recursos psicológicos dos subordinados, como a sua autoestima e senso de eficácia.

H1: A supervisão abusiva está negativamente relacionada com a motivação.

## O Papel das Core Self Evaluations

As *Core Self Evaluations* (CSE) emergem na literatura como a avaliação básica que um indivíduo faz de si mesmo, incluindo elementos como autoestima, autoeficácia, locus de controlo e estabilidade emocional (Judge et al., 1998). Estas características intrínsecas formam a base da autoimagem e influenciam diretamente a avaliação que o indivíduo faz do seu próprio valor e as interações no ambiente de trabalho (Judge, 2009). Ademais, as CSE abrangem um espectro mais amplo do que a autoestima, pois incorporam crenças nas próprias capacidades para controlar a vida, competência para enfrentar desafios, persistir e alcançar o sucesso, além de uma sensação geral de que a vida tende a melhorar (Judge et al., 1998). Em suma, as CSE propostas por Judge et al., (1998), abordam as avaliações fundamentais que as pessoas fazem da sua autoestima, competência e habilidades.

A lógica da integração dos traços individuais num constructo mais amplo reside no facto de que, embora cada traço (autoestima, autoeficácia, locus de controlo e estabilidade emocional) ofereça *insights* valiosos, é a combinação dessas dimensões que fornece uma visão mais preditiva do comportamento e das atitudes dos indivíduos no ambiente de trabalho. Alguns autores, como Erez e Judge (2001), têm demonstrado que o uso das CSE como um conceito agregado oferece uma maior validade preditiva, especialmente ao avaliar variáveis como motivação, desempenho e bem-estar no trabalho. Segundo os mesmos, ao considerar a pessoa como um todo - com todos os seus traços principais interligados -, os estudos sobre a relação entre esses traços e a motivação tornam-se mais consistentes e confiáveis. Seguindo a proposta de Erez e Judge (2001), um indivíduo com alta autoeficácia e autoestima provavelmente enfrentará desafios com mais confiança e resiliência. Entretanto, se esse mesmo indivíduo também tiver um alto locus de controlo externo (acreditar que os eventos são

controlados por fatores externos), essa confiança pode ser comprometida. A combinação dos traços num modelo integrado permite capturar essas nuances e fornecer uma compreensão mais rica das reações dos indivíduos, especialmente em situações de supervisão abusiva ou ambientes de trabalho *stressantes*. Assim, o construto CSE representa uma forma mais abrangente de entender de que forma a autoavaliação que o indivíduo faz de si próprio afeta a motivação, uma vez que considera a forma como os diferentes componentes interagem entre si para criar uma percepção mais completa e precisa da personalidade e do comportamento de si mesmo (Erez & Judge, 2001).

Indivíduos com elevados níveis de CSE possuem uma avaliação positiva de si mesmos (Chang et al., 2012), mas também detém maior senso de competência e capacidade para enfrentar desafios, o que os leva a estabelecer metas mais ambiciosas, possivelmente devido à sua forte motivação intrínseca e pela concentração nos aspetos positivos das tarefas (Chang et al., 2012). Estes indivíduos possuem uma visão otimista do seu próprio desempenho e acreditam que têm controlo sobre os resultados das suas ações (Judge et al., 1997). Como referido anteriormente, a supervisão abusiva interfere no senso de autonomia e competência dos indivíduos (Tepper, 2007), no entanto, indivíduos com uma avaliação mais positiva de si mesmos (maiores níveis de CSE) mesmo em ambientes de supervisão abusiva, parecem sentir-se motivados internamente (Aquino et al., 2001) já que acreditam no seu potencial de superação e têm uma visão estável e consistente de si mesmos (Judge et al., 1997). Esta resiliência psicológica e emocional pode auxiliar a lidar com a supervisão abusiva na medida em que quando confrontados com comportamentos de supervisão abusiva com, por exemplo, falta de reconhecimento ou desvalorização, indivíduos com níveis mais altos de CSE tendem a interpretar estes comportamentos de forma menos pessoal e direcionada, mantendo o

foco nos aspetos positivos das tarefas e o comprometimento e persistência no alcance de metas (Aquino et al., 2001).

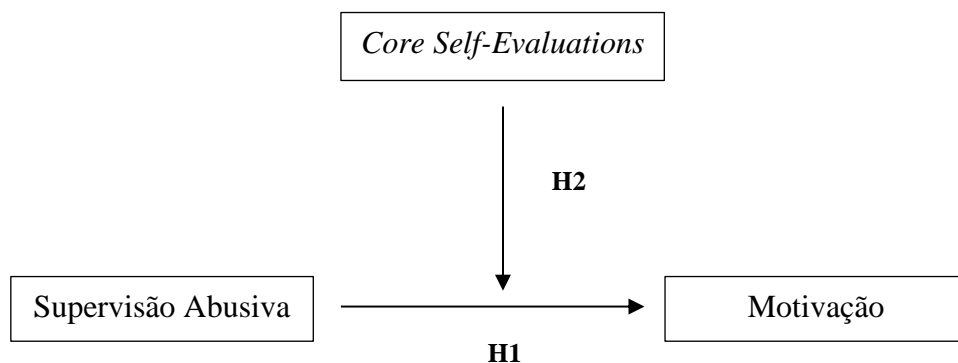
Por outro lado, segundo Kluemper et al., (2019), indivíduos com baixos níveis de CSE, podem ser percebidos como "alvos" pelos supervisores. Estes são incapazes de desafiar o supervisor devido à assimetria de poder e falta de assertividade (Ronen & Donia, 2020), revelam uma autoimagem negativa e essa posição sinaliza ao agressor que a pessoa é altamente vulnerável a ataques ou exploração. Os alvos do abuso podem permanecer nas mesmas organizações e com os mesmos líderes porque se sentem impotentes para tomar medidas corretivas, já que a assimetria de poder se torna evidente e os supervisores detêm mais autoridade e controlo (Ronen & Donia, 2020); porque são economicamente dependentes dos agressores e abandonar a situação de abuso significa deixar de ter um fonte de rendimento ou benefícios adquiridos e, portanto, aumentar a situação de vulnerabilidade (Tepper, 2000); ou porque temem mais o desconhecido associado à separação do que o abuso, não apenas por questões económicas mas também pela incerteza emocional e social que implica, por exemplo, mudar de emprego e de ambiente (Farh et al., 2007). Assim, indivíduos com CSE baixas são mais vulneráveis a comportamentos abusivos, já que tendem a internalizar o abuso e acreditam que são incapazes ou não merecedores de um tratamento melhor (Kluemper et al., 2019). A perceção de falta de controlo e a baixa autoestima podem diminuir o senso de competência e autonomia, levando à desmotivação e à perda de interesse nas tarefas (Judge & Bono, 2001). A supervisão abusiva representa uma ameaça maior à autoimagem dos subordinados com autoestima elevada do que aos subordinados com baixa autoestima (cuja autoimagem deveria ser desfavorável, independentemente do tratamento dispensado pelo seu supervisor) (Tepper, 2007).

Posto isto, pretende perceber-se se níveis elevados de CSE funcionam como moderadores contra o impacto da supervisão abusiva na motivação (Hipótese 2 – Figura 1). Já que a motivação é alimentada pelo senso de autonomia, competência e relacionamentos interpessoais positivos (Deci & Ryan, 2013) e que a supervisão ataca indiretamente esses três pilares (Tepper, 2000; Ronen & Donia, 2020), espera-se que indivíduos com CSE altas consigam preservar, de alguma forma, a sua percepção de controlo e eficácia, limitando os danos causados pela supervisão abusiva na motivação (Liang et al., 2018).

H2: As *core self-evaluations* moderam a relação entre a supervisão abusiva e a motivação.

**Figura 1**

*Modelo conceptual proposto*





## **Método**

Para responder aos objetivos do presente estudo, recorreu-se a um estudo quantitativo. A recolha de dados foi feita através de um questionário com itens que avaliavam as três variáveis em estudo (supervisão abusiva, motivação e core self-evaluations). A análise foi feita através do *software IBM SPSS Statistics 26* sendo que para analisar o modelo de moderação recorreu-se à *Macro Process (v4.1)*.

### **Procedimento**

O estudo contou com uma amostra não-probabilística através de uma abordagem bola de neve. Os participantes eram indivíduos da rede de contactos direta da investigadora e que, posteriormente, divulgaram com as suas redes de contactos de forma a alargar o tamanho da amostra. No presente estudo participaram 343 indivíduos que responderam ao questionário divulgado através de redes sociais como *Instagram* e *LinkedIn*, através do e-mail interno da empresa onde foi realizado o Estágio Curricular.

O referido questionário foi construído através da plataforma *Qualtrics* que se encontra no Anexo 1, e garantia o anonimato. Todavia, foram feitas perguntas com informação sociodemográfica como, por exemplo, a idade, o sexo, habilitações académicas e longevidade de permanência na organização. Em primeiro lugar, os participantes aceitavam o consentimento informado, apresentado em conjunto com os objetivos do estudo e também os contactos alternativos caso surgissem dúvidas acerca da sua participação. Foram seleccionados como critérios de exclusão ter menos de 18 anos e não estar a trabalhar numa empresa ou organização.

### **Caracterização da Amostra**

Em primeiro lugar, importa referir que foram tido em conta os seguintes critérios de inclusão: ser maior de 18 anos e trabalhar numa organização. Assim, das 343 respostas recolhidas, foram excluídas 99. Das respostas válidas, incluíram-se 244 participantes

com idades compreendidas entre os 20 e os 63 anos ( $M = 32,82$ ,  $DP = 11,24$ ) sendo que 83 são do sexo masculino (34%) e 161 são mulheres (66%).

Dos respondentes, 63 participantes (18,4%) não terminaram o estudo e outros 5 (1,46%) assinalaram a hipótese de que não aceitavam participar no estudo. Ademais, 31 indivíduos (9,04%) não trabalhavam numa organização sendo esse um critério de exclusão.

Quanto às habilitações académicas ( $M = 2,76$ ,  $DP = 0,84$ ), 43% dos participantes tem a escolaridade completa até ao ensino secundário, 38,1% possui grau de licenciado, 16,4% tem o mestrado completo e 6 participantes (2,5%) são doutorados.

No que concerne à antiguidade na organização ( $M = 3,47$ ,  $DP = 0,98$ ), 9% dos participantes está há menos de três meses a prestar funções na atual empresa sendo que 73,4% da amostra trabalha há mais de um ano na atual organização. Ademais, relativamente ao tempo de relação com o atual supervisor ( $M = 3,31$ ,  $DP = 1,07$ ), apenas 23% dos participantes trabalha com este líder há seis meses ou menos sendo que mais de metade da amostra (65,8%) tem a sua chefia atual a desempenhar o cargo há mais de um ano.

## **Tabela 2**

### *Estatística descritiva das variáveis socio demográficas*

		N	%	Máx.	Min.	Média	DP
Idade		244		63	20	32.82	11.24
Sexo	Masculino	83	34%				
	Feminino	161	66%				
Habilitações Académicas		244		5	1	2.76	0.84
Permanência na organização		244		4	1	3.47	0.98

## Instrumentos

Quanto às variáveis, para medir as *core self-evaluations* foi utilizada a adaptação de Martins et al., (2015) da *Core Self-Evaluations Scale* elaborada por Judge et al., (2013) que apresenta uma consistência interna ( $\alpha$ ) de .87. A mesma conta com 12 itens medidos através de uma escala de *Likert* de cinco pontos que varia entre “Discordo totalmente” e “Concordo Totalmente” por ordem crescente. São exemplo de itens presentes no questionário: “Estou confiante que conseguirei obter o sucesso que mereço na minha vida”, “Às vezes, quando falho, sinto-me sem valor.” e “Tenho dúvidas sobre a minha competência.”. Foram invertidos os itens 2, 4, 6, 8, 10 e 12 da escala uma vez que se encontram na negativa.

Para avaliar a supervisão abusiva foi utilizada uma escala de 15 itens desenvolvida por Tepper (2000). A mesma explora a frequência com que os supervisores se envolvem em cada um dos 15 comportamentos medidos e segue uma escala de *Likert* de cinco pontos variando entre “Nunca” e “Sempre” por ordem crescente como, por exemplo, “O meu/minha supervisor/supervisora invade a minha privacidade”, “O meu/minha supervisor/supervisora diz que os meus pensamentos ou sentimentos são estúpidos”, “O meu/minha supervisor/supervisora diz-me que sou incompetente”. A escala apresenta uma consistência interna ( $\alpha$ ) de .90.

Por fim, e respeitando a ordem do questionário, para avaliar a motivação foi utilizada a escala de Ferreira et al., (2006) que conta com 28 itens distribuídos numa escala de *Likert* de cinco pontos que varia entre “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente” por ordem crescente. A escala apresenta uma consistência interna ( $\alpha$ ) que oscila entre .72 e .84. A referida escala avalia quatro fatores da motivação no trabalho sendo eles a motivação tendo em vista a organização do próprio trabalho, motivação para o desempenho, motivos de realização e poder e, por fim, aspetos da motivação

ligados ao envolvimento. Alguns de itens são, por exemplo, “Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias”, “Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.”, “Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas.”. Inverteram-se os itens 23, 27 e 28.

Ao longo do questionário e com o objetivo de verificar a atenção do participante ao mesmo e eliminar possíveis respostas aleatórias ou não intencionais, foram colocados três itens de verificação de atenção (um em cada escala). Com a resposta correta dada a estes itens podemos assegurar a qualidade dos dados recolhidos e a validade dos mesmos.

## Resultados

### Análise Descritiva e Correlações

Os valores para as seguintes medidas foram: *Supervisão Abusiva* (M=1.30; DP=.41), *Motivação* (M=3.49; DP=.44) e *Core self-evaluations* (M=3.49; DP=.56). Em termos de correlações, foi averiguada uma correlação negativa e significativa entre a *Supervisão Abusiva* e a *Motivação* ( $r=-.39$ ;  $p<.01$ ) e uma correlação negativa e significativa entre a *Supervisão Abusiva* e as *Core self-evaluations* ( $r=-.37$ ;  $p<.01$ ). A correlação entre *Supervisão Abusiva* e a *Motivação* é moderada, da mesma forma que a correlação entre *Supervisão Abusiva* e as *Core self-evaluations* (Cohen, 1992) (consultar Tabela 3).

### Confiabilidade

No que se refere às qualidades psicométricas nas diferentes escalas foram verificadas as seguintes consistências internas: *Supervisão Abusiva* ( $\alpha=.89$ ), *Motivação* ( $\alpha=.84$ ) e *Core self-evaluations* ( $\alpha=.81$ ). Desta forma, verificamos assim, que a consistência interna variou entre um alfa de *Cronbach* de .81 e .89, o que demonstra boas qualidades psicométricas (Nunally, 1978) (Tabela 3).

**Tabela 3**

*Estatística descritiva, fiabilidade e correlações das variáveis do modelo de moderação*

	Média	DP	1	2	3
1. Supervisão abusiva	1.30	0.41	(0.89)		
2. Motivação	3.49	0.44	- 0.39**	(0.84)	
3. Core self-evaluations	3.49	0.56	- 0.37**	0.47**	(0.81)

N = 244. A medida de consistência está reportada entre parêntesis.

\*\*  $p < 0.01$

## Teste de Hipóteses

Para explicar a relação que a supervisão abusiva tem na motivação e o efeito das CSE têm nessa relação inicial, realizou-se um teste de hipóteses com recurso à *Macro Process (v4.1)*.

Quanto à relação entre a *supervisão abusiva* e a *motivação*, e confirmando o que a literatura mostra, a mesma mostrou-se negativa e significativa ( $B = -0.39$ ,  $t = -5.11$ ,  $p < 0.001$ , Tabela 4; Anexo 2), suportando a Hipótese 1 (H1: A supervisão abusiva está negativamente relacionada com a motivação). Ou seja, a motivação tende a diminuir quanto mais os supervisores demonstrarem comportamentos abusivos.

Pretende-se aferir se a variável moderadora *core self-evaluations* condiciona a relação entre a *supervisão abusiva* e a *motivação*, procurando confirmar a Hipótese 2. O modelo explica 30% ( $R^2 = 0,30$ , Tabela 4) da variação da *supervisão abusiva* e é significativo ( $F(3, 240) = 33,56$ ,  $p < 0,001$ ). O efeito de interação é negativo e significativo ( $B = -0,29$ ,  $t = -2,73$ ,  $p = 0,007$ ) (Tabela 4). Para o mesmo fim, analisou-se o efeito de interação que se mostrou, também ele, negativo e significativo ( $B = -0.29$ ,  $t = -2.73$ ,  $p < 0.001$ , Tabela 4; Anexo 2). Ou seja, os resultados sugerem que as CSE tendem a intensificar a relação entre a supervisão abusiva e a motivação.

Contudo, a relação entre a supervisão abusiva e a motivação em baixos níveis de CSE (-1 DP) é negativa e significativa ( $B = -0.23$ ,  $t = -3.54$ ,  $p < 0.001$ , Anexo 2). Esta relação é também negativa e continua a ser significativa, mas mais intensa em níveis elevados de CSE (+1 DP) ( $B = -0.55$ ,  $t = -4.56$ ,  $p < 0.001$ , Anexo 2).

No que concerne à relação entre a *motivação* e as *core self-evaluations*, como seria expectável, esta revelou-se positiva e significativa ( $B = 0.29$ ,  $t = 6.17$ ,  $p < 0.001$ , Tabela 4; Anexo 2). Por outras palavras, indivíduos com níveis mais altos de CSE

detém em si também mais motivação e, conseqüentemente, maior senso de autonomia e competência.

**Tabela 4**

*Regressão da supervisão abusiva sobre a motivação e na variável moderadora core self-evaluations*

					R <sup>2</sup>
	Motivação				.30
	Coeff.	SE	<i>t</i>	<i>p</i>	
Supervisão abusiva	- 0.39	0.08	- 5.11	< .001	
<i>Core self-evaluations</i>	0.29	0.05	6.17	< .001	
Efeito de interação	-0.29	0.11	- 2.73	0.007	

N = 244. Reportados os coeficientes de regressão não estandardizados.

Fonte: Cálculos próprios.

## **Discussão**

O principal objetivo deste estudo era analisar se, de facto, as CSE moderam a relação que existe entre a supervisão abusiva e a motivação, em contexto organizacional.

Os resultados mostram que existe efetivamente uma relação negativa entre a supervisão abusiva e a motivação e, portanto, alinhados com a literatura existente que destaca o impacto destrutivo que a liderança abusiva exerce sobre fatores do bem-estar dos colaboradores, incluindo a motivação (Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000). Supervisores que se envolvem em comportamentos abusivos, como humilhação, sarcasmo ou privação de iniciativa (Tepper, 2007), fragilizam a autonomia, a autoestima e a sensação de competência dos seus subordinados, levando a uma redução da sua motivação (Deci & Ryan, 2013).

A segunda hipótese investigou o papel moderador das CSE na relação entre a supervisão abusiva e a motivação que mostrou resultados diferentes dos esperados. Inicialmente, e segundo a literatura, era expectável que CSE funcionassem como fator protetor na relação entre a supervisão abusiva e a motivação já que indivíduos com níveis mais altos de CSE tendem a ter uma maior autoconfiança, autoeficácia, locus de controlo e estabilidade emocional. Estes indivíduos geralmente percebem-se como mais capazes de lidar com desafios no local de trabalho, o que lhes permitiria resistir melhor aos efeitos negativos de um supervisor abusivo (Judge et al., 1997). Com a análise de resultados, percebeu-se que o papel das CSE não mostra ser relevante nesta relação já que a mesma é sempre significativa. Ou seja, para as CSE atuarem como fator protetor, a relação entre a supervisão abusiva e a motivação deveria de deixar de ser significativa em indivíduos com níveis elevados de CSE, o que não se verificou já que a relação é sempre significativa e mais intensa. Uma possível justificação é o facto de que aqueles



que têm uma visão mais positiva de si mesmos (ou seja, altos níveis de CSE) são ainda mais sensíveis aos efeitos da supervisão abusiva, resultando numa redução mais acentuada da motivação quando expostos a esse estilo de liderança. Ou seja, indivíduos com maior autoestima e autoconfiança podem sentir uma discrepância maior entre o tratamento que consideram ser merecedores e o comportamento abusivo, o que pode resultar em reações emocionais mais intensas (Zhang & Liao, 2015; Harris et al., 2011).

Estes resultados revelam um desafio já que a relação de interação devia deixar de ser significativa com altos níveis de CSE para que as mesmas atuassem como moderadoras ou “protetoras”. Por outras palavras, o efeito esperado das CSE como moderador seria que, em níveis elevados, essas características pessoais atenuassem a relação negativa entre supervisão abusiva e motivação intrínseca e, para isso, a mesma teria de não ser significativa. Além disso, a literatura sugere que indivíduos com níveis de CSE elevados tendem a assumir uma maior responsabilidade pelo seu desempenho, o que pode amplificar a sensação de fracasso e desmotivação quando se deparam com um líder que não valoriza e pode até sabotar os seus esforços (Erez & Judge, 2001).

### **Implicações Teóricas**

Esta investigação também tem implicações importantes no campo teórico, ao fornecer evidências que aprofundam o estudo da relação entre supervisão abusiva e a motivação dos colaboradores, especialmente considerando o papel moderador das CSE. As CSE, que englobam autoestima, autoeficácia, locus de controlo e estabilidade emocional, desempenham um papel fundamental na forma como os funcionários reagem à supervisão abusiva. Os resultados desafiam a suposição de que indivíduos com altos níveis de CSE seriam “imunes” aos efeitos negativos da supervisão abusiva, sugerindo que, mesmo esses indivíduos, podem ser mais vulneráveis do que se esperava. O estudo corrobora a Teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll, 1989),

que sugere que o abuso representa uma perda de recursos psicológicos importantes, como autoestima e senso de competência. Mesmo indivíduos com maiores recursos internos, como altos níveis de CSE, podem sofrer perdas significativas em ambientes de supervisão abusiva, o que adiciona nuances importantes à teoria que, por exemplo, sugere que os indivíduos procuram preservar e acumular recursos valiosos, como autoestima, sensação de competência e controlo sobre o seu ambiente (Hobfoll, 1989). A supervisão abusiva, no entanto, representa uma ameaça ou perda desses recursos (Tepper, 2000). Embora a expectativa fosse que os elevados níveis de CSE pudessem funcionar como fator protetor, os resultados sugerem que estes indivíduos não estão completamente imunes ao impacto da supervisão abusiva. Assim, não importa apenas a presença de recursos (como níveis de CSE altos), mas também a fragilidade desses recursos em ambientes hostis.

A Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000) estabelece que a motivação está intimamente ligada à satisfação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. Para que a motivação seja sustentada, é crucial que essas três necessidades sejam atendidas no ambiente de trabalho. A supervisão abusiva afeta negativamente cada uma dessas necessidades (Tepper, 2000), mas, ao incluir as CSE como moderadora, era de esperar que as mesmas atuassem como um fator protetor contra os impactos da supervisão abusiva, ou seja, a ideia seria a de que, mesmo quando as necessidades psicológicas são afetadas, indivíduos com altos níveis de CSE detém maior capacidade de resiliência, preservando a motivação. No entanto, os resultados do presente estudo demonstraram o contrário, sugerindo que indivíduos com altos níveis de CSE podem ser ainda mais vulneráveis à perda de motivação intrínseca em ambientes abusivos.

## **Implicações Práticas**

Os resultados deste estudo oferecem dados importantes para as organizações. A supervisão abusiva afeta os colaboradores e, portanto, a organização em geral. Para além de afetar diretamente a motivação dos funcionários, parece ter um impacto mais acentuado em colaboradores com CSE elevados, que normalmente seriam considerados mais resilientes e confiantes. A necessidade de intervenções eficazes que procurem minimizar a prevalência de comportamentos abusivos por parte dos supervisores podem não apenas melhorar o bem-estar dos empregados, mas também resultar num ambiente de trabalho mais produtivo e motivador. As organizações devem investir em programas de desenvolvimento de liderança que se foquem em estilos de liderança positiva e construtiva. Os mesmos devem enfatizar a empatia, inteligência emocional, habilidades de comunicação dos líderes e gestão de conflitos. Além disso, devem promover a autogestão emocional dos supervisores para prevenir que o *stress* ou a frustração resulte em comportamentos abusivos. Desenvolver a inteligência emocional nos líderes é essencial para que os mesmos possam reconhecer e regular as suas próprias emoções, bem como entender e responder adequadamente às emoções dos colaboradores (George, 2000). Segundo George (2000), uma comunicação aberta reduz mal-entendidos e melhora o relacionamento entre supervisores e subordinados, o que, por sua vez, reduz a ocorrência de comportamentos abusivos por parte dos supervisores.

Políticas claras contra a supervisão abusiva podem e devem ser estabelecidas e aplicadas rigorosamente nas organizações, tais como sanções monetárias, despromoção de cargos, processos disciplinares claros e canais de denúncia anónimos e seguros, assegurando que os colaboradores sabem que comportamentos abusivos não serão tolerados e que há canais seguros para denunciar esses comportamentos. Esta medida pode reduzir o medo de represálias e criar um ambiente de trabalho mais seguro.

É importante manter o foco também na prevenção e não só no combate e, por isso, oferecer suporte psicológico e iniciativas de bem-estar pode ajudar a identificar sinais de abuso antes que eles se tornem mais prejudiciais. Questionários anónimos regulares e avaliações do clima organizacional também podem fornecer dados que sinalizem potenciais problemas de supervisão abusiva, permitindo uma intervenção proativa. Na mesma linha de pensamento, é igualmente importante promover a resiliência dos funcionários através de programas de desenvolvimento pessoal, como, por exemplo, formação em inteligência emocional e *mindfulness*. Estas temáticas podem ajudar os colaboradores a lidarem com o *stress* e com as próprias emoções de forma mais eficiente, fortalecendo as suas capacidades de autocontrolo e de resposta assertiva perante conflitos no trabalho.

### **Limitações e Sugestões de Estudos Futuros**

Embora o presente estudo tenha contribuído para a compreensão da relação entre as três variáveis analisadas, é importante reconhecer algumas limitações.

Em primeiro lugar, uma limitação relevante deste estudo refere-se ao facto de a natureza sensível do tema ter potencialmente inibido os participantes de reportarem comportamentos abusivos por parte dos seus supervisores. Apesar da garantia de anonimato, o receio de represálias pode ter levado alguns participantes a omitirem informações ou até a desistirem da pesquisa. Essa limitação é reforçada pela resistência inicial observada na divulgação e distribuição do questionário sugerindo um possível desconforto em discutir o tema. Embora a utilização de canais digitais tenha ajudado a contornar a dificuldade de adesão, o medo de exposição e possíveis consequências podem ter influenciado a veracidade e a completitude das respostas.

Algo que também pode ser apontado como limitação refere-se ao facto de que todos os itens do questionário serem respondidos com base na percepção individual dos

participantes. No caso da supervisão abusiva, por exemplo, trata-se de um construto subjetivo que, por definição, é avaliado a partir da perspectiva da vítima (Tepper, 2000). Embora isso seja necessário e esperado, visto que as experiências de abuso muitas vezes dependem da interpretação e reação emocional da vítima, é importante reconhecer que esta abordagem baseada na percepção pode introduzir vieses de resposta. No entanto, dado que a natureza da supervisão abusiva se baseia na experiência subjetiva do funcionário, a percepção individual permanece a medida mais apropriada e válida para captar este fenómeno (Tepper, 2000; Zhang & Liao, 2015).

O enviesamento do método comum também pode ser apontado como limitação do presente estudo já que o facto de as variáveis serem medidas da mesma forma, no mesmo momento, pode resultar em correlações inflacionadas ou distorcidas. No contexto deste estudo, uma vez que os dados foram coletados através de um questionário que teve em conta a perspectiva e experiência do participante, existe a possibilidade de os participantes apresentarem respostas consistentes não devido à verdadeira relação entre as variáveis, mas sim devido ao formato da recolha de dados. Por exemplo, a tendência dos indivíduos de responderem de forma socialmente desejável ou com base no seu estado emocional atual pode influenciar as suas respostas tanto sobre a supervisão abusiva quanto sobre a sua motivação (Podsakoff et al., 2003). Embora essa limitação seja comum em estudos com questionários, é importante reconhecê-la e considerar que medidas complementares, como a recolha de dados a partir de diferentes fontes (por exemplo, avaliações dos supervisores ou colegas), poderiam ajudar a mitigar esse enviesamento.

Outra limitação significativa diz respeito à natureza correlacional do estudo. Sendo este um estudo correlacional, não é possível estabelecer relações de causa e efeito entre as variáveis investigadas, ou seja, não podemos afirmar com certeza que a supervisão

abusiva causa diretamente uma diminuição na motivação intrínseca dos subordinados. A correlação pode indicar uma associação entre essas variáveis, mas outros fatores ou variáveis não consideradas (como características individuais ou contextuais) podem estar a influenciar simultaneamente tanto a supervisão abusiva quanto a motivação (Coutinho, 2008). Para estudos futuros, métodos experimentais ou longitudinais seriam uma sugestão para fornecer evidências mais robustas sobre a direção da causalidade, o que também deve ser reconhecido como uma limitação metodológica do presente estudo. Para além disso, investigar se os efeitos das três variáveis variam em diferentes contextos culturais, seria interessante já que culturas diferentes têm normas distintas em relação à autoridade e comportamento no local de trabalho, os resultados poderiam fornecer dados sobre a influência de fatores culturais na relação entre supervisão abusiva e a motivação (Zhang & Liao, 2015). Ademais, seria pertinente futuramente, explorar outras variáveis que podem interagir na relação entre supervisão abusiva e motivação, como o suporte social, a resiliência ou a perceção de justiça organizacional. Incluir essas variáveis pode fornecer um quadro mais completo dos fatores que mitigam ou intensificam os efeitos negativos da supervisão abusiva (Tepper, 2000). Por fim, a sugestão de que estudos futuros analisem a relação entre supervisão abusiva e motivação em diferentes setores, indústrias ou níveis hierárquicos dentro das organizações. A supervisão abusiva pode ter efeitos distintos, por exemplo, em indústrias mais competitivas ou em diferentes níveis de liderança, o que pode revelar nuances importantes nas dinâmicas de poder e motivação (Aquino et al., 2001).

## Conclusão

Este estudo procurou investigar a relação entre a supervisão abusiva e a motivação dos colaboradores, explorando também o papel moderador das *Core Self-Evaluations* (CSE). Através dos resultados obtidos, confirmou-se que a supervisão abusiva tem um impacto negativo significativo na motivação dos trabalhadores, sendo que quanto maior o nível de abuso percebido, menor é a motivação. Estes resultados são consistentes com investigações anteriores, que sublinham os efeitos prejudiciais do comportamento abusivo no local de trabalho, nomeadamente a erosão da motivação e do bem-estar dos funcionários (Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000).

Adicionalmente, foi evidenciado que as *Core Self-Evaluations* apresentam uma relação significativa quer os níveis sejam altos ou baixos. Ou seja, ao contrário do que se esperava, as CSE parecem não desempenhar um papel moderador na relação inicial. Parece que, apesar de indivíduos com CSE mais elevadas possuírem recursos internos que lhes permitem lidar melhor com adversidades (Kluemper, 2019; Hobfoll, 1989), esta capacidade não faz com que a relação entre a supervisão abusiva e a motivação seja menos significativa ou menos negativa.

Dado o impacto significativo da supervisão abusiva, as organizações devem investir em estratégias que promovam uma liderança saudável e que valorizem as relações interpessoais no local de trabalho, mitigando os efeitos negativos sobre a motivação e, consequentemente, sobre o desempenho organizacional. Este estudo contribui para a compreensão da complexa dinâmica entre liderança destrutiva e motivação, fornecendo uma base para futuras intervenções organizacionais.

## Referências Bibliográficas

- 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), 52–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.52>
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701>
- Bergamini, C. W. (1990). Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. *Revista de administração de empresas*, 30, 23-34. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901990000200003>
- Chang, C. H., Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., & Tan, J. A. (2012). Core self-evaluations: A review and evaluation of the literature. *Journal of management*, 38(1), 81-128. <https://doi.org/10.1177/0149206311419661>
- Coutinho, C. P. (2008). Estudos correlacionais em educação: potencialidades e limitações. *Psicologia, Educação e Cultura*, 12(1), 143-169. <https://hdl.handle.net/1822/8549>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. <https://doi.org/bfn2hn>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>



- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580. <https://doi.org/fmf9q5>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351. <https://doi.org/10.5465/3069350>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, 18(3), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2005). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of applied psychology*, 86(6), 1270. <https://doi.org/fk62j5>
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context*, 84-127. [https://doi.org/10.1057/9780230511590\\_5](https://doi.org/10.1057/9780230511590_5)
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25530866>

- Ferreira, A. I., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (mult-moti). *Comportamento organizacional e gestão*, 12(2), 187-198. <http://hdl.handle.net/10400.12/4992>
- Garcia, D. B. (2017). Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional. [https://admportal.appspot.com/storage.googleapis.com/\\_assets/modules/academicos/academico\\_5220.pdf](https://admportal.appspot.com/storage.googleapis.com/_assets/modules/academicos/academico_5220.pdf)
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.007>
- Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519. <https://doi.org/10.1002/job.689~>
- Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2011). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 24-42. <https://doi.org/10.1002/job.621>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.44.3.513>

- Hogh, A., Mikkelsen, E. G., & Hansen, A. M. (2011). Individual consequences of workplace bullying/mobbing. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 107, 128. <https://doi.org/10.1201/EBK1439804896>
- HR Acuity. (2023). 2023 Workplace harassment & misconduct insights. HR Acuity. <https://www.hracity.com/resources/research/workplace-harassment-and-employee-misconduct-insights/>
- Judge, T. A. (2009). Core self-evaluations and work success. *Current directions in psychological science*, 18(1), 58-62. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2009.01606.x>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (1997). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 50(3), 621-650. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x>
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>
- Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500-528. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351846>

- Kluemper, D. H., Mossholder, K. W., Ispas, D. et al. (2019). When Core Self-Evaluations Influence Employees' Deviant Reactions to Abusive Supervision: The Moderating Role of Cognitive Ability. *J Bus Ethics*, 159, 435–453. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3800-y>.
- Liang, L. H., Hanig, S., Evans, R., Brown, D. J., & Lian, H. (2018). Why is your boss making you sick? A longitudinal investigation modeling time-lagged relations between abusive supervision and employee physical health. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1050-1065. <https://doi.org/10.1002/job.2248>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., 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>
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of organizational behavior*, 34(S1), S120-S137. <https://doi.org/10.1002/job.1888>
- Martins, M., Araújo, A. M., & Almeida, L. S. (2015). Personalidade e Bem-Estar Subjetivo na Excelência Profissional: Validação de Escalas Junto de Gestores Portugueses. *Revista E-Psi*, 5(2). <http://www.revistaepsi.com>

- 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), 1159-1168. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Nunnally, J.C. (1978). Psychometric theory (2.<sup>a</sup>ed). McGraw-Hill.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. psychology press. <https://doi.org/10.4324/9781315734606>
- 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), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 22(2), 270-285. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00732.x>
- Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão E Desenvolvimento*, 26(2018), 105-131. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>
- Ronen, S., & Donia, M. B. (2020). Stifling my fire: The impact of abusive supervision on employees' motivation and ensuing outcomes at work. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(3), 205-214. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a20>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102-128. <https://doi.org/10.1177/1742715008098312>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. 2004. Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387. <https://doi.org/10.2307/20159049>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel psychology*, 59(1), 101-123. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x>
- Workplace Bullying Institute. (2014). 2014 WBI U.S. Workplace Bullying Survey. <https://workplacebullying.org/multi/pdf/WBI-2014-US-Survey.pdf>

Wu, T. Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169. <https://doi.org/10.1177/1059601108331217>

Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 959-984. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9425-0>

## Anexos

### Anexo 1 – Questionário

O presente questionário surge no âmbito de um projeto de investigação para a conclusão do **Mestrado em Psicologia Social e das Organizações** a decorrer no **ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa**.

O estudo é destinado a pessoas que se encontram a trabalhar e o objetivo principal é analisar a relação das características pessoais na relação que se estabelece entre os estilos de liderança e a motivação dos subordinados.

O estudo é realizado pela aluna **Tatiana Duarte** (tsfde@iscte-iul.pt) e orientado pela professora **Maria João Velez** (maria.joao.velez@iscte-iul.pt), sendo que poderá contactar as mesmas para esclarecimento de dúvidas e comentários ou sugestões.

Ao prosseguir declara que:

- 1) Tem 18 anos ou mais e concorda participar de forma voluntária no estudo;
- 2) Compreende que as suas respostas serão mantidas confidenciais e que não haverá qualquer tipo de compensação direta pela participação;
- 3) Compreende que não existem riscos físicos nem psicológicos associados à participação no estudo e que pode terminar a sua participação a qualquer momento sem qualquer penalização.

Aceita participar no estudo?

☐ Sim

☐ Não

Encontra-se, neste momento, a trabalhar numa empresa ou organização?

☐ Sim

☐ Não

Que idade tem em anos? (Utilize apenas números)

---



Sexo

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Não binário / terceiro género
- ☐ Prefere não dizer

Grau académico (completo)

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Há quanto tempo trabalha nesta organização?

- ☐ Menos de 3 meses
- ☐ Entre 3 a 6 meses
- ☐ Há mais de 6 meses
- ☐ Há mais de um ano

Há quanto tempo a sua chefia atual é a sua chefia direta?

- ☐ Menos de 3 meses
- ☐ Entre 3 a 6 meses
- ☐ Há mais de 6 meses
- ☐ Há mais de 1 ano

Das declarações abaixo, assinale o grau de concordância com cada uma delas.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Estou confiante que consegurei obter o sucesso que mereço na minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes sinto-me deprimid@.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando tento, geralmente sou bem- sucedid@.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes, quando falho, sinto- me sem valor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu termino as tarefas com sucesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por favor, selecione a opção "Nem concordo nem discordo".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes, sinto que não controlo o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No geral, estou satisfeit@ comigo mesm@.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tenho  
dúvidas  
sobre a  
minha  
competência.

☐☐☐☐☐

Determino o  
que vai  
acontecer na  
minha vida.

☐☐☐☐☐

Sinto que  
não controlo  
o sucesso na  
minha  
carreira.

☐☐☐☐☐

Sou capaz de  
lidar com a  
maioria dos  
meus  
problemas.

☐☐☐☐☐

Há  
momentos  
em que as  
coisas  
parecem  
bastante  
sombrias e  
sem  
esperança  
para mim.

☐☐☐☐☐

Pense na sua **atual chefia** e indique com que frequência cada uma das seguintes situações ocorre.

O meu/minha supervisor/supervisora...

	Nunca	Algumas vezes	Cerca de metade das vezes	A maioria das vezes	Sempre
Ridiculariza-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diz que os meus pensamentos ou sentimentos são estúpidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muitas vezes ignora-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trata-me mal em frente de outras pessoas.	<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"/>
Relembra-me dos meus erros ou falhas passadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me atribui tarefas que exigem que dê muito de mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Culpa-me muitas vezes para se salvar a si próprio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por favor, selecione a opção "Nunca".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quebra as promessas que faz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Descarrega a sua raiva em mim quando a sente por outro motivo.

☐☐☐☐☐

Faz comentários negativos sobre mim aos outros.

☐☐☐☐☐

É rude comigo.

☐☐☐☐☐

Não me permite interagir com os meus colegas de trabalho.

☐☐☐☐☐

Diz-me que sou incompetente.

☐☐☐☐☐

Mente-me.

☐☐☐☐☐

Os comportamentos sobre os quais acabou de responder são...

- ☐ Tipicamente manifestados pela chefia com quase todos os colaboradores da equipa.
- ☐ Tipicamente manifestados pela chefia só com alguns colaboradores da equipa.
- ☐ Tipicamente manifestados pela chefia só em relação a mim.

Leia, por favor, as seguintes frases e identifique o grau em que concorda com cada uma delas. Não perca muito tempo com cada frase. O objetivo é responder de modo a descrever a maneira como pensa habitualmente.



	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Sinto-me satisfeit@ com a minha remuneração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me realizad@ com as funções que desempenho na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que o meu trabalho é reconhecido dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tod@s os funcionári@s da organização participam nos processos de tomada de decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O feedback que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que as avaliações periódicas me motivam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gostaria de ser avaliad@ no meu desempenho periodicamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No desempenho de tarefas, é importante mostrar alguma emotividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de ser avaliad@ no desempenho das tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habitualmente, desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por favor, selecione a opção "Concordo Totalmente".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionári@s, percebia-os como um fator de motivação profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me motivad@ quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normalmente, considero-me uma pessoa com grande motivação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero o meu trabalho monótono.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me envolvid@ emocionalmente com a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifico-me com a função que desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo 2 - Análise do modelo de moderação na *Matrix Process* (v4.1)

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model : 1

Y : Moti

X : SupAbu

W : CSE

Sample

Size: 244

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

Moti

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,544	,296	,137	33,557	3,000	240,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,467	,025	137,064	,000	3,417	3,516
SupAbu	-,385	,075	-5,106	,000	-,534	-,237
CSE	,282	,046	6,168	,000	,192	,371
Int_1	-,287	,105	-2,728	,007	-,494	-,080

Product terms key:

Int\_1 : SupAbu x CSE

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,022	7,443	1,000	240,000	,007

-----

Focal predict: SupAbu (X)

Mod var: CSE (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

CSE	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,561	-,225	,063	-3,541	,000	-,349	-,100
,000	-,385	,075	-5,106	,000	-,534	-,237
,561	-,546	,120	-4,564	,000	-,782	-,310

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

SupAbu CSE Moti .

BEGIN DATA.

-,304	-,561	3,377
,000	-,561	3,309
,414	-,561	3,216
-,304	,000	3,584
,000	,000	3,467
,414	,000	3,307
-,304	,561	3,791
,000	,561	3,625
,414	,561	3,398

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

SupAbu WITH Moti BY CSE .

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

CSE SupAbu

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