



**ISPA**  
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**LOOKS LIKE THERE'S SOME LIGHT FOR DARKNESS**

**EFEITO DA LIDERANÇA TÓXICA NA SATISFAÇÃO  
LABORAL E DESEMPENHO: O PAPEL MODERADOR DA  
PERSONALIDADE DO COLABORADOR**

**DANIELA ALEXANDRA POMBO PAREDES**

Orientador de Dissertação:

**PROFESSOR DOUTOR LUÍS ANDRADE**

Professor de Seminário de Dissertação:

**PROFESSOR DOUTOR LUÍS ANDRADE**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

**MESTRE EM PSICOLOGIA**

**Especialidade em Psicologia Social e das Organizações**

2020

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Luís Andrade, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

## AGRADECIMENTOS

Fecha-se, finalmente, este capítulo de cinco anos de aprendizagens, histórias, conquistas e desventuras, mas, sobretudo, de reconstrução – muito em parte graças àqueles que me acompanharam neste trilha.

Agradeço em primeiro lugar aos meus pais que, com muito esforço, me permitiram cumprir um sonho que, infelizmente, não esteve ao seu alcance. Nunca terei palavras suficientes para expressar a minha gratidão pelos valores que me inculcaram e pelo carinho e apoio incondicional.

À minha querida avó Celeste... a lutadora em quem me inspirei, mas que levou parte de mim no início da aventura que foi este último ano quando, inesperadamente, nos deixou, impedindo que retribuísse tudo o que fez por mim. Espero que te sintas orgulhosa, contudo, sem ti, esta vitória não tem o mesmo sabor.

Ao Gonçalo, o meu companheiro de sete anos que tem sido o meu principal pilar, agradeço aqui e todos os dias pelo amor, dedicação e resiliência. Obrigada por acreditares em mim, não teria conseguido sem ti.

À Mariana, ao Rafa e à Rita o meu sincero obrigada pela amizade e suporte.

Devo também um agradecimento às minhas companheiras Raquel e Beatriz, sem as quais não teria sido a mesma coisa - em especial à Raquel que, em cinco anos, não me deixou desamparada em qualquer circunstância e com a qual estabeleci um laço que arrisco definir como inquebrável.

À minha restante família e amigos, que não constam desta lista, expresso também o meu sincero agradecimento.

Tenho ainda a agradecer ao Professor Bruno Rodrigues por me ter feito apaixonar por esta área, a seguir à Enfermagem, e ao Professor Rui Bártolo-Ribeiro por me ter dado forças para enfrentar este ano atípico e doloroso. Ao Professor Luís Andrade, o meu orientador, agradeço pelo desafio constante ao longo deste ano, por suportar as nossas crises existenciais e por ter acreditado que seria possível.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à minha pequena Índia pelas lambidelas que, em muitas ocasiões, transformaram lágrimas em sorrisos.

*“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós.*

*Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.”*

Antoine de Saint-Exupéry

## RESUMO

Ainda que amplamente referidos os efeitos nocivos dos tipos de liderança negativos, constata-se que apenas algumas investigações estudaram empiricamente o seu impacto, principalmente no que concerne à liderança tóxica.

Face a esta escassez na literatura, particularmente notória em Portugal, procurou-se contribuir explorando o impacto negativo da hétero-percepção de liderança tóxica na satisfação laboral e desempenho, duas variáveis relevantes para as organizações e colaboradores. Adicionalmente, atendendo ao papel que a subjectividade tem na análise e vivência do quotidiano, explorou-se se determinadas dimensões da personalidade dos colaboradores intensificariam ou atenuariam estas relações.

O estudo contou com a participação de 233 indivíduos com idades compreendidas entre os 19 e os 65 anos, a maioria do sexo feminino (75,5%), e com, pelo menos, um superior hierárquico.

Recorreu-se às versões portuguesas da *Toxic Leadership Scale* (TLS), de Mónico, Salvador, Rebelo, Pais e Semedo (2019), *Job Satisfaction Scale*, de Santos, Sousa e Gonçalves (2018), do *Ten-Item Personality Inventory* (TIPI), de Nunes, Limpo, Lima e Castro (2018) e uma versão reduzida da escala de Desempenho de Williams e Anderson (1991).

Os resultados confirmam, parcialmente, que a Liderança Tóxica (Liderança Autoritária, Autopromoção e Supervisão Abusiva) tem um impacto negativo e significativo em determinadas dimensões da Satisfação e Desempenho, exercendo a Personalidade um papel moderador nestas relações, contudo, em alguns casos, contrariamente ao que seria expectável. Resultados interessantes que colocam em perspectiva a visão comumente optimista a favor de dimensões cujas características são positivas.

**Palavras-chave:** Liderança Tóxica, Satisfação Laboral, Desempenho, Personalidade, *Big Five*

## ABSTRACT

Despite the harmful effects of negative types of leadership are widely reported, only a few investigations have empirically studied their impact, mainly when it's toxic leadership.

Given this scarcity in the literature, particularly notorious in Portugal, this study sought to contribute by exploring the negative impact of hetero-perception of toxic leadership on job satisfaction and performance, two relevant variables for organizations and employees. Additionally, taking into account the role that subjectivity has in the analysis and daily experience, it was explored whether certain dimensions of the employees personality would intensify or mitigate these relationships.

The study involved the participation of 233 individuals aged between 19 and 65 years, most females (75,5%), with, at least, one hierarquical superior.

Were used the Portuguese versions of Toxic Leadership Scale (TLS), by Mónico, Salvador, Rebelo, Pais e Semedo (2019), Job Sattisfaction Scale, by Santos, Sousa and Gonçalves (2018), Ten-Item Personality Inventory (TIPI), by Nunes, Limpo, Lima and Castro (2018) and a short version of the Williams and Anderson Job Performance scale (1991).

The results confirm, partially, that Toxic Leadership (Authoritarian Leadership, Self-Promotion and Abusive Supervision) has a negative and significant impact on certain dimensions of Job Satisfaction and Performance, having the Personality a moderating role in these relationships, however, in some cases, opposite to what would be expected. Interesting results that put in perspective the commonly optimistic view in favor of dimensions with positive characteristics.

**Key-words:** Toxic Leadership, Job Satisfaction, Performance, Personality, *Big Five*

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>2</b>
Liderança Tóxica .....	2
Desempenho.....	7
Satisfação Laboral.....	10
Personalidade .....	13
Relação entre as variáveis.....	19
<b>MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES.....</b>	<b>25</b>
<b>MÉTODO.....</b>	<b>28</b>
Participantes.....	28
Delineamento .....	31
Instrumentos.....	31
Liderança Tóxica.....	31
Desempenho .....	32
Personalidade .....	34
Procedimento .....	35
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
Escala de Liderança Tóxica .....	40
Validade .....	40
Fiabilidade.....	42
Sensibilidade .....	42
Escala de Desempenho .....	43
Validade .....	43
Fiabilidade.....	44
Sensibilidade .....	45
Escala de Satisfação Laboral .....	46
Validade .....	46
Fiabilidade.....	47
Sensibilidade .....	48
Escala de Personalidade.....	49
Validade .....	49
Fiabilidade.....	51

Sensibilidade .....	51
Análise descritiva das variáveis em estudo.....	52
Impacto das variáveis socio-demográficas nas variáveis em estudo .....	53
Testes de Hipóteses.....	64
<b>DISCUSSÃO .....</b>	<b>91</b>
Limitações e sugestões de estudos futuros .....	97
Implicações práticas.....	100
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO A – Questionário.....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO B – Estatística descritiva das variáveis sociodemográficas .....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXO C – Codificação das variáveis socio-demográficas.....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXO D – Qualidades métricas da escala de Liderança Tóxica .....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXO E – Qualidades métricas da escala de Desempenho.....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO F – Qualidades métricas da escala de Satisfação Laboral.....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXO G – Qualidades métricas da escala de Personalidade.....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXO H – Estatística descritiva das variáveis em estudo.....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO I – Relações entre variáveis .....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXO J – Comparação de grupos .....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXO K – Testes de Hipóteses .....</b>	<b>181</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Facetas associadas aos traços dos <i>Big Five</i> segundo três abordagens .....	15
<b>Tabela 2</b> – Adjectivos mais comuns para os traços dos <i>Big Five</i> .....	17
<b>Tabela 3</b> – Estatística Descritiva das Variáveis Sociodemográficas .....	30
<b>Tabela 4</b> – Estatísticas, índices de qualidade de ajustamento e valores de referência.....	38
<b>Tabela 5</b> – Índices de qualidade de ajustamento da Escala de Liderança Tóxica .....	41
<b>Tabela 6</b> – Fiabilidade da Escala de Liderança Tóxica .....	42
<b>Tabela 7</b> – Sensibilidade da Escala de Liderança Tóxica.....	43
<b>Tabela 8</b> – Índices de qualidade de ajustamento da Escala de Desempenho.....	44
<b>Tabela 9</b> – Fiabilidade da Escala da escala de Desempenho .....	45
<b>Tabela 10</b> – Sensibilidade da Escala de Desempenho .....	45
<b>Tabela 11</b> – Índices de qualidade de ajustamento da Escala de Satisfação Laboral.....	47
<b>Tabela 12</b> – Fiabilidade da Escala da escala de Satisfação Laboral .....	48
<b>Tabela 13</b> – Sensibilidade da Escala de Satisfação Laboral .....	49
<b>Tabela 14</b> – Índices de qualidade de ajustamento da Escala de Personalidade .....	50
<b>Tabela 15</b> – Fiabilidade da Escala da escala de Personalidade .....	51
<b>Tabela 16</b> – Sensibilidade da Escala de Personalidade .....	51
<b>Tabela 17</b> – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo .....	53
<b>Tabela 18</b> – Classificação dos Coeficientes de Correlação de Pearson.....	54
<b>Tabela 19</b> – Correlações de Pearson entre as variáveis socio-demográficas contínuas Idade, Habilitações Literárias e Antiguidade e a variável Personalidade .....	54
<b>Tabela 20</b> – Correlações de Pearson entre as variáveis socio-demográficas contínuas e as variáveis Liderança Tóxica, Satisfação Laboral e Desempenho.....	56
<b>Tabela 21</b> – Resultados do teste <i>t</i> -Student para a variável Género do Participante .....	59
<b>Tabela 22</b> – Resultados do teste <i>t</i> -Student para a variável Género da Chefia .....	60
<b>Tabela 23</b> – Resultados do teste <i>t</i> -Student para a variável Cargo de Chefia .....	61
<b>Tabela 24</b> – Resultados do teste <i>t</i> -Student para a variável Distrito .....	62
<b>Tabela 25</b> – Resultados da ANOVA <i>one-way</i> para a variável Sector de Actividade.....	63
<b>Tabela 26</b> – Regressão linear múltipla entre as dimensões da Liderança Tóxica e a Satisfação Intrínseca .....	65
<b>Tabela 27</b> – Regressão linear múltipla entre as dimensões da Liderança Tóxica e a Satisfação Extrínseca .....	66

<b>Tabela 28</b> – Regressão linear múltipla entre as dimensões da Liderança Tóxica e a Satisfação com as Relações Profissionais.....	67
<b>Tabela 29</b> – Regressão linear múltipla entre as dimensões da Liderança Tóxica e a Satisfação Global.....	68
<b>Tabela 30</b> – Regressão linear múltipla entre as dimensões da Liderança Tóxica e o Desempenho de Tarefa.....	69
<b>Tabela 31</b> – Regressão linear múltipla entre as dimensões da Liderança Tóxica e os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos (CCOI).....	69
<b>Tabela 32</b> – Regressão linear múltipla entre as dimensões da Liderança Tóxica e os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização (CCOO).....	70
<b>Tabela 33</b> – Regressão linear múltipla do efeito moderador da Personalidade na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Intrínseca.....	72
<b>Tabela 34</b> – Regressão linear múltipla do efeito moderador da Personalidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Intrínseca.....	73
<b>Tabela 35</b> – Regressão linear múltipla do efeito moderador da Personalidade na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Extrínseca.....	74
<b>Tabela 36</b> – Regressão linear múltipla do efeito moderador da Personalidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Extrínseca.....	76
<b>Tabela 37</b> – Regressão linear múltipla do efeito moderador da Personalidade na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação com as Relações Profissionais.....	77
<b>Tabela 38</b> – Regressão linear múltipla do efeito moderador da Personalidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação com as Relações Profissionais.....	80
<b>Tabela 39</b> – Regressão linear múltipla do efeito moderador da Personalidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Global.....	83
<b>Tabela 40</b> – Regressão linear múltipla do efeito moderador da Personalidade na relação entre a Supervisão Abusiva e o Desempenho de Tarefa.....	84
<b>Tabela 41</b> – Resultados dos Testes de Hipóteses.....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Comportamentos/conduita do líder tóxico face aos colaboradores segundo Schmidt (2008) .....	5
<b>Figura 2</b> – Modelo de Investigação .....	25
<b>Figura 3</b> – Modelo 2 da Escala de Liderança Tóxica .....	41
<b>Figura 4</b> – Modelo Original da Escala de Desempenho .....	44
<b>Figura 5</b> – Modelo 2 da Escala de Satisfação Laboral .....	47
<b>Figura 6</b> – Modelo Original da Escala de Personalidade .....	50
<b>Figura 7</b> – Efeito de Moderação da Estabilidade Emocional na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Intrínseca .....	74
<b>Figura 8</b> – Efeito de Moderação da Estabilidade Emocional na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Extrínseca .....	75
<b>Figura 9</b> – Efeito de Moderação da Conscienciosidade na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação com as Relações Profissionais .....	78
<b>Figura 10</b> – Efeito de Moderação da Amabilidade na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação com as Relações Profissionais .....	79
<b>Figura 11</b> – Efeito de Moderação da Abertura à Experiência na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação com as Relações Profissionais .....	80
<b>Figura 12</b> – Efeito de Moderação da Conscienciosidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação com as Relações Profissionais .....	81
<b>Figura 13</b> – Efeito de Moderação da Amabilidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação com as Relações Profissionais .....	82
<b>Figura 14</b> – Efeito de Moderação da Extroversão na relação entre a Supervisão Abusiva e o Desempenho de Tarefa.....	86
<b>Figura 15</b> – Efeito de Moderação da Abertura à Experiência na relação entre a Supervisão Abusiva e o Desempenho de Tarefa.....	87
<b>Figura 16</b> – Modelo Final .....	90

## INTRODUÇÃO

A conduta dos líderes acarreta consequências para as organizações, nomeadamente negativas quando se trata de líderes tóxicos (Cunha, Rego, & Cunha, 2006; Krasikova, Green, & LeBreton, 2013), destacando-se o impacto específico sobre colaboradores (Schmidt, 2008).

De acordo com Schmidt (2008), apesar das diversas definições que têm sido apresentadas na literatura para a liderança tóxica, não existe um consenso sobre o constructo, razão pela qual o autor procurou desenvolver e validar uma escala para avaliá-lo, bem como apresentar uma definição clara do mesmo – perspectiva que abarca uma principal vantagem, concretamente permitir a captação de múltiplos comportamentos, sendo alguns comuns aos reportados noutros estilos de liderança negativos, cujas teorias são mais delimitadas (Schmidt, 2014).

Ademais, apesar da literatura reportar os efeitos adversos dos diversos estilos de liderança negativos e o seu efeito sobre diversas variáveis relacionadas com o contexto laboral, apenas alguns estudos estudaram empiricamente as ditas relações (Schmidt, 2014).

Deste modo, atendendo à escassez de estudos no âmbito da liderança tóxica, que se torna mais evidente na população portuguesa, e ao prejuízo que advém dos comportamentos destes líderes, é pertinente, tanto teoricamente como a nível prático, estudar esta variável, especificamente atendendo à perspectiva de Schmidt (2008) que se revela ser completa.

Ademais, optou-se por explorar o seu impacto na satisfação laboral e no desempenho tanto atendendo à relevância que estas variáveis têm para as organizações e para os próprios colaboradores, como ao facto de poucos estudos explorarem estas relações (e.g. Mehta & Maheshwari, 2013; Schmidt, 2008; Schmidt, 2014).

Já no que concerne à personalidade, apesar desta ser um grande foco de investigação, o estudo da sua influência na relação entre variáveis relacionadas com o contexto organizacional não é extensa quando a temática da liderança negativa está envolvida (e.g. Bamberger & Bacharach, 2006; Brees, Martinko, & Harvey, 2016; Tepper, Duffy, & Shaw, 2001), revelando-se inexistente quando se especifica a liderança tóxica.

Posto isto, considera-se pertinente estudar o impacto da Liderança Tóxica tanto na Satisfação Laboral como Desempenho, explorando ainda o papel da Personalidade que se espera, consoante a dimensão em questão, atenuar ou potenciar estas relações.

## REVISÃO DA LITERATURA

### Liderança Tóxica

A temática da liderança é uma das mais preponderantes, contudo, ainda com muito por compreender (Hogan & Kaiser, 2005), o que se reflecte na afirmação “(...) existem quase tantas definições de liderança quantas pessoas tentaram defini-la” (Northouse, 2016, p.2). Contudo, o facto da liderança implicar, obrigatoriamente, dois elementos (líder e subordinados) e ser um processo de influência parece ser amplamente aceite, sendo que Northouse (2016) a define como sendo “(...) um processo através do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objectivo comum.” (p.6).

Têm sido múltiplas as perspectivas que, até hoje, neste âmbito, têm emergido (Northouse, 2016).

A abordagem dos traços centra-se, tal como o nome indica, nos traços de personalidade inerentes aos líderes e suas características associadas, isto é, postula que estes indivíduos detêm características inatas que os fazem líderes e os distinguem dos que não o são, já a abordagem das habilidades enfatiza as capacidades do líder (Northouse, 2016), considerando que a liderança eficaz depende de três habilidades pessoais, a saber, técnicas, humanas e conceptuais (Katz, 1995, cit. por Northouse, 2016), por seu turno a abordagem comportamental atenta ao modo de agir dos líderes, determinando diversos estilos de liderança associados aos sujeitos que exercem este papel e a abordagem situacional ou contingencial que coloca a liderança em contexto, tendo em vista a avaliação da eficácia do líder, considerando, essencialmente, as exigências/características da situação no momento, às quais o líder terá de ser capaz de se adaptar para ser eficaz (Northouse, 2016).

Mais recentemente emergiram outras teorias como a teoria meta-objectivo, *Leader-Member Exchange*, liderança transformacional, liderança autêntica, *servant leadership* e liderança adaptativa (Northouse, 2016).

Com base nestas perspectivas, a literatura sobre este conceito tem-se desenvolvido amplamente, especificamente, com uma vasta incidência na vertente positiva da liderança e o seu impacto (Northouse, 2007 cit. por Mehta & Maheshwari, 2014).

Contudo, tem-se verificado um progressivo interesse no reverso da questão, que não deve ser descurado atendendo ao impacto que a liderança tem, essencialmente, a dois níveis - o organizacional e o individual (Hogan & Kaiser, 2005; Mehta & Maheshwari, 2014), sendo que o primeiro respeita à eficácia das organizações e o segundo tem um cunho moral, dada a ligação com o impacto nos colaboradores (Hogan & Kaiser, 2005).

Por tal, ao nos debruçarmos sobre os tipos de liderança constatamos a sua diversidade. Em 2016, Hassan, Asad e Hoshino levaram a cabo um estudo cujo principal objectivo seria explorar a relação entre a personalidade e a liderança, tendo os autores identificado a existência de trinta e nove estilos de liderança reportados na literatura. O resultado da revisão de literatura destes autores espelha o largo espectro de estilos, no entanto há que destacar que foram capazes de agrupá-los em cinco grupos com base nas características em comum que apresentavam, o que denota alguma sobreposição dos constructos.

Adicionalmente, torna-se relevante destacar que as dezenas de estilos identificados por Hassan et al. (2016), através da revisão de literatura efectuada, englobaram tanto estilos positivos como aqueles que têm efeitos detrimenais.

Neste sentido destaca-se o modelo de Einarsen e Skogstad (2007, cit. por Burns, 2017) que denota esta divisão *major* no conceito de liderança. Enquanto que a liderança construtiva reflecte um comportamento a favor da organização e dos subordinados, em oposição, a liderança destrutiva reflecte um comportamento contra ambos (Burns, 2017).

Deste modo é possível afirmar que um líder pode ser identificado como tal e, ainda assim, não ter uma conduta exímia (Robbins, & Judge, 2017), caso em que se incluem, atendendo à vertente negativa da liderança, os estilos destrutivos, entre os quais se pode destacar o lado negativo da liderança carismática (Conger, 1990), a tirania mesquinha (*petty tyranny*) (Ashforth, 1994), a supervisão abusiva (Tepper, 2000), liderança narcicista (Vries, 1999; Rosenthal & Pittinsky, 2006), a liderança autoritária (Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004) e a liderança tóxica (Lipman-Blumen, 2005).

No que concerne à liderança tóxica, há que referir que a toxicidade nas organizações foi identificada por Peter Frost que, no decurso das suas observações, percebeu que a conduta dos líderes poderia ter uma influência negativa sobre as organizações (Cunha et al., 2006), tendo emergido diversas definições de liderança tóxica na literatura que, no fundo, revelam uma

combinação de comportamentos que impactam negativamente os colaboradores (Schmidt, 2008).

De acordo com Schmidt (2008):

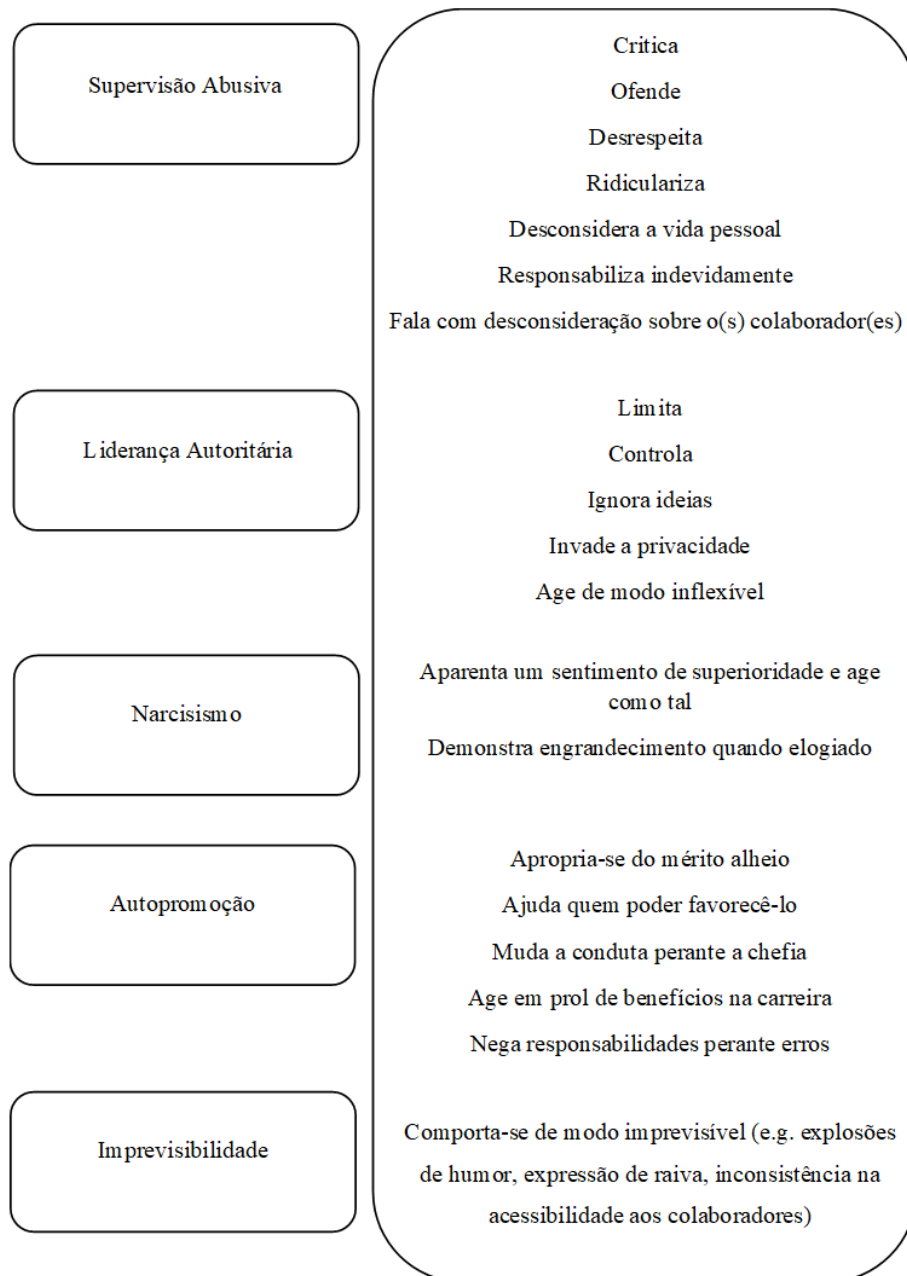
- Em 1996, Wicker definiu a liderança tóxica como sendo uma liderança mal ajustada e malévola, dado que estes líderes sobrepõem os seus interesses aos de terceiros, nomeadamente os subordinados, prejudicando-os com vista ao seu próprio sucesso;
- Mais tarde, em 1999, Flynn avançou com uma definição ligada à conduta e ao comportamento verbal do líder tóxico, definindo-o como aquele que “intimida, ameaça, grita” (p. 1), constituindo-se a oscilação do seu estado de humor como determinante do clima laboral. Ademais, o líder tóxico mina o entusiasmo, a criatividade, autonomia e a expressão de inovação dos colaboradores, prejudicando-os tal como um veneno, segundo Wilson-Starks (2003).
- Por seu turno, Lipman-Blumen (2005) destacou a frequência do comportamento destrutivo destes líderes, bem como denotou que os mesmos exibem características pessoais conotadas como disfuncionais.

O factor comum dos estudos previamente citados é o impacto negativo de qualquer um destes líderes na organização (Krasikova et al., 2013), tanto enquanto instituição, ou seja, um nível macro, como a um nível mais específico, individual, nomeadamente os colaboradores.

Dado o pouco consenso a este respeito, em 2008, Schmidt levou a cabo três estudos, tendo como objectivos principais estabelecer uma definição clara deste constructo e o desenvolvimento e validação de uma escala para avaliá-lo, tendo identificado cinco dimensões da liderança tóxica: a supervisão abusiva, liderança autoritária, o narcisismo, a imprevisibilidade e a autopromoção, que se revelam por intermédio de comportamentos específicos (Figura 1).

No que diz respeito à supervisão abusiva, esta caracteriza-se pela adopção, por parte do líder, de comportamentos hostis contínuos, quer sejam verbais ou não verbais, mas com exclusão do abuso físico (Tepper, 2000). A liderança autoritária reflecte-se através da reivindicação de autoridade e controlo sobre os colaboradores, aos quais o líder exige extrema obediência (Cheng et al. 2004) Por seu turno, o narcisismo espelha líderes que agem, exclusivamente, em prol das suas necessidades e crenças, descurando as da organização e colaboradores (Rosenthal & Pittinsky, 2007), tendo em vista beneficiar o seu *self* (Schmidt,

2008). Já a autopromoção tem como propósito a manutenção de uma imagem favorável, beneficiando as impressões que terceiros têm sobre si (enquanto líder), nomeadamente os líderes de cargos superiores, podendo incluir bajulação, no entanto tais comportamentos poderão também emergir na ausência destas figuras (Schmidt, 2008). Por fim, a imprevisibilidade reflecte, tal como o nome indica, comportamentos imprevisíveis, tais como explosões de humor, expressão de raiva e inconsistência na acessibilidade (Schmidt, 2008), criando, por uma certa ambiguidade, um clima de incerteza.



**Figura 1** – Comportamentos/conduita do líder tóxico face aos colaboradores segundo Schmidt (2008)

O facto de alguns dos comportamentos associados à liderança tóxica, sob esta perspectiva, se sobreporem aos reportados noutros estilos de liderança negativos, previamente nomeados, deve-se à multidimensionalidade do constructo que lhe confere um largo espectro e permite captar uma multiplicidade de comportamentos, daí a sua relevância, já que as estudadas previamente são mais circunscritas (Schmidt, 2014), como por exemplo a supervisão abusiva, por si só.

Emergiu, assim, uma nova definição que conceptualiza os líderes tóxicos como “narcisistas, auto-promotores que se envolvem num padrão imprevisível de supervisão abusiva e autoritária” (p.57), sendo esta a mais rigorosa para o constructo que, pela primeira vez, foi empiricamente definido e operacionalizado (Schmidt, 2008), constituindo um marco importante a nível científico.

Apesar de serem amplamente referidos na literatura os efeitos adversos dos diversos estilos de liderança negativos, bem como o seu efeito sobre diversos *outcomes* (vários relacionados com o contexto laboral), apenas alguns, tal como destaca Schmidt (2014), estudaram empiricamente estas relações.

A título de exemplo, o estudo de Weaver e Yancey (2010), levado a cabo com oitenta colaboradores fabris, revelou correlações negativas e significativas entre a percepção de liderança sombria (*dark leadership*) e o comprometimento afectivo dos colaboradores, bem como com as intenções destes permanecerem na organização. Há ainda alguns (e.g. Akman, 2016) que reportam uma relação positiva e significativa entre a percepção de liderança destrutiva e o *burnout*. Por seu turno, vários estudos reportam que colaboradores que percebem supervisão abusiva por parte dos seus líderes apresentam intenções de saída mais elevadas (e.g. Lavoie-Tremblay, Fernet, Lavigne, & Austin, 2015; Pradhan & Jena, 2018; Tepper, 2000), comportamentos desviantes (e.g. Garcia, Wang, Kiazad, & Restubog, 2015), baixo desempenho (e.g. Harris, Kacmar, & Zivnuska, 2007) maiores níveis de depressão, ansiedade e exaustão emocional, bem como menor comprometimento e menor satisfação laboral (e.g. Tepper, 2000).

Apesar dos estudos anteriormente citados não se reportarem à liderança tóxica especificamente, são de relevante menção, em concreto os últimos, tanto porque a supervisão abusiva está contemplada no quadro conceptual proposto por Schmidt (2008) para esse constructo (perspectiva que é seguida no presente estudo), como porque a escassez de estudos no âmbito desta última perspectiva como é conceptualizada pelo autor em questão, mais recente

e completa, é ainda mais notória face à que já se denotava quanto a outros estilos de liderança negativos quando comparados com os estilos de liderança positivos, como previamente referido – ademais, a supervisão abusiva acaba por ser aquela sob a qual, considerando as limitações expostas, a literatura mais tem incidido.

Já no que respeita à liderança tóxica, ainda que a literatura não seja extensiva, é possível mencionar alguns, tais como o de Hadadian e Zarei (2016) que reportou a existência de uma relação positiva e significativa entre a percepção de liderança tóxica e o stress dos colaboradores. Ademais, alguns estudos também reportam que a percepção deste estilo de liderança apresenta uma correlação negativa e significativa com a satisfação laboral (Mehta & Maheshwari, 2013), com o civismo dos colaboradores (e.g. Gallus, Walsh, van Driel, Gouge, & Antolic, 2013) com as intenções de saída, satisfação laboral, satisfação com a chefia e satisfação com os pares e com a remuneração (Schmidt, 2008), mas também com a satisfação laboral, produtividade, confiança e comprometimento ao nível grupal, e coesão do grupo (Schmidt, 2014).

## **Desempenho**

O desempenho laboral denota uma relevância a nível organizacional (Sonnetag & Frese, 2002), nomeadamente para a Psicologia das Organizações e Gestão de Recursos Humanos, dado o valor concebido tanto para estas estruturas, como para os sujeitos que delas fazem parte (Bendassoli, 2011).

Por um lado, colaboradores com elevado desempenho beneficiam a organização para a qual trabalham, permitindo o alcance dos objectivos por esta estabelecidos e dos quais depende a sua sustentabilidade e competitividade no mercado, mas também são eles próprios beneficiados por intermédio da satisfação gerada (Sonnetag & Frese, 2002), para além das recompensas associadas quando reconhecido por terceiros (VanScooter, Motowidlo, & Cross, 2000).

Foram surgindo diversos modelos de desempenho laboral, destacando Bendassoli (2011) os seis que têm merecido maior destaque na literatura, nomeadamente:

- A taxonomia de componentes do desempenho e seus determinantes, de Campbell (1990), que define o desempenho como correspondendo a um comportamento ou acção pertinente no âmbito dos objectivos da organização e acarretou uma contribuição

notável ao propor a existência de dimensões para este conceito – diferentes obrigações expectáveis que um sujeito execute -, mas também por afirmar a existência de determinantes que se combinam, nomeadamente o conhecimento declarativo – “o que fazer” -, que advém de regras, factos e princípios, os conhecimentos e aptidões procedimentais – o “como fazer”, que depende de conhecimentos cognitivos e aptidões (tanto psicomotoras como psicoafectias) e a motivação, que, no fundo, reflecte a tomada de decisão, na medida em que o sujeito escolhe quando e porque deve executar um comportamento, com que intensidade e durante quanto tempo. Adicionalmente contempla o efeito de variáveis situacionais e individuais.

- O desempenho como conceito multidimensional, proposto por Borman e Motowidlo (1993), cujo contributo *major* se prende com a dissociação do desempenho em desempenho de tarefa (o papel formal que está previamente definido) e desempenho contextual (estratégias e comportamentos emergentes), pois revelam categorias de comportamentos distintos, exigindo uma avaliação independente enfatizando a iniciativa na acção;
- O desempenho como conceito dinâmico e multidimensional, de Murphy (1989), que mantém a multidimensionalidade até então proposta por outros autores e acrescenta o dinamismo associado, que se verifica com o passar do tempo, propondo deste modo, estágios associados ao desempenho, nomeadamente o estágio de transição, associado a tarefas novas e que requer, por tal, aptidões cognitivas, e o estágio de manutenção, período de estabilidade que já está associado a um desempenho automático, porque já não é uma novidade.
- O desempenho activo (Frese, & Zapf, 1994; Roe (1999); Frese & Fay, 2001; Sonnentag, 1998), uma teoria que aborda um ciclo, que começa pelo estabelecimento de um objectivo que o sujeito procura atingir, planeando a forma de o conseguir e, em seguida, executando esse mesmo plano, contudo, no intermédio, vai-se auto regulando com base no *feedback* exterior;
- O modelo do desempenho adaptativo (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000; Pulakos, Schmitt, Dorsey, Arad, Hedge, & Borman, 2002) que preconiza o desempenho como sendo dinâmico (e não estático) e, por tal, salienta a importância da capacidade de adaptação dos sujeitos às alterações laborais;

- E o mais recente modelo proposto, de Beal, Weiss, Barros e MacDermid (2005), do desempenho episódico, que destaca que o desempenho, nomeadamente as actividades laborais executadas, deve ser visto como um conjunto de episódios – fases – que vão sendo executadas numa linha cronológica, sendo que cada episódio tem tarefas que se desenvolvem por períodos de tempo específicos.

De uma forma genérica, o desempenho (individual) pode definir-se como “coisas observáveis que as pessoas fazem (i.e., comportamentos) que são relevantes para os objectivos da organização” (Campbell, McHenry, & Wise, 1990), contudo esta definição apenas contempla a acção, o aspecto comportamental, descurando a faceta dos *outcomes*, ou seja, as consequências (resultados), que Sonnentag e Frese (2002) salientam, citando alguns autores, como sendo outra parte do desempenho, existindo consenso na literatura quanto à necessidade desta dupla visão do constructo, contudo, pouco consenso quanto ao constructo em si.

Tal como a exposição dos modelos de desempenho revela, assistiu-se a uma evolução da visão do desempenho.

Se, por um lado, se pode falar numa visão mais tradicional, que circunscreve o desempenho laboral à esfera das actividades executadas, ou seja, de Campbell, deve destacar-se a outra perspectiva, mais recente e completa, que contempla outros comportamentos adoptados pelos indivíduos que vão além dos anteriores, mas que também contribuem para o sucesso das mesmas, entrando, aqui, o modelo de Borman e Motowidlo, já referido, que defende a mensuração do desempenho com base tanto no desempenho de tarefa como no desempenho contextual, permitindo uma abordagem holística do conceito (Johari & Yahya, 2012).

Segundo Williams e Anderson (1991), outro autor, em concreto, Katz, teria proposto, já na década de oitenta, a existência de uma categoria de comportamentos extra papel à qual se associou o termo de comportamentos de cidadania organizacional. Contudo, à época, não existia nenhuma investigação que demonstrasse a existência de uma medida que avaliasse o desempenho para além do desempenho de tarefa, apesar de alguns modelos, à data, já o postularem. Por tal, os autores levaram a cabo um estudo cujo principal objectivo seria demonstrar que estes dois tipos seriam dimensões distintas do desempenho, o que foi corroborado.

Deste modo, os comportamentos de papel (*in-role behaviors*), também conhecidos por desempenho de tarefa, dizem respeito a comportamentos que estão previstos no descritivo funcional e, por tal, são reconhecidos pelo sistema formal de recompensas (Williams &

Anderson, 1991). Por seu turno, os comportamentos de cidadania organizacional, que correspondem a comportamentos extra-papel (*extra-role behaviors*), são, por definição, aqueles comportamentos que os indivíduos adoptam por alta recreação e que não são reconhecidos e recompensados explicitamente, mas que beneficiam o funcionamento da organização, na medida em que contribuem para a sua eficiência e eficácia (Organ, 1988, cit. por Williams & Anderson, 1991), mesmo que de forma indirecta. Isto deve-se à existência de dois tipos, os comportamentos de cidadania organizacional que beneficiam a organização, como por exemplo informar com antecedência que se irá faltar ao trabalho, e os comportamentos de cidadania organizacional que beneficiam indivíduos específicos, como por exemplo ajudar os colegas que tenham estado ausentes do trabalho – deste modo, estes últimos abarcam vantagens directas e imediatas para o outro sujeito, mas, indirectamente, para a organização (Williams & Anderson, 1991).

Neste sentido, é importante mencionar que o presente estudo se baseia nesta última perspectiva para avaliar o desempenho, nomeadamente através da auto-avaliação, ou seja, a percepção do próprio a respeito do seu desempenho.

Ademais, ressalva-se que especificidade das organizações implica, necessariamente, diferenças na concepção prática do que é o desempenho, o que pode influenciar a relativa dissonância que se verifica na literatura a este respeito (Demerouti, Xanthopoulou, Tsaousis, & Bakker, 2014).

Por fim, é relevante referir que o desempenho dos colaboradores pode ser afectado perante estilos de liderança negativos porque, face a estes estilos de liderança, os sujeitos tendem a esforçar-se menos no trabalho ou devido ao decréscimo da motivação e bem-estar que provocam (Schyns & Schilling, 2013).

## **Satisfação Laboral**

À semelhança do desempenho, a satisfação laboral ocupa um lugar de destaque a nível de investigação, no âmbito do comportamento organizacional (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2003), dada a importância que acarreta para as organizações, uma vez que se traduz em comportamentos e atitudes que influenciam o seu funcionamento (Spector, 1997), sendo que frequentemente surgem associados (Cunha et al., 2003).

A abordagem primordial – psico-económica -, postulava a satisfação no trabalho em termos de uma variável externa, nomeadamente a remuneração atribuída em função do trabalho desempenhado, tendo posteriormente emergido a abordagem psicossociológica, menos reducionista que a anterior, na medida que, para além de considerar que a satisfação laboral estaria relacionada com variáveis externas, acrescentou a subjectividade, ao demarcar a importância da personalidade do colaborador e a sua relação com o trabalho, até que, por fim, a abordagem desenvolvimentista veio destacar o contexto de trabalho, considerando o empenho do colaborador com vista às recompensas consideradas como devidas (Locke, 1976).

Segundo Locke (1976) podemos definir a satisfação laboral como um estado emocional de cunho positivo que advém da avaliação que o sujeito faz tanto do seu trabalho, como dos eventos que experiencia no quotidiano laboral, em relação aos seus valores, contudo, tem também o reverso – a insatisfação, associada ao desagrado -, sendo que, de acordo com Santos, Sousa e Gonçalves (2018) estar satisfeito ou insatisfeito dependerá do que se almeja obter do trabalho e do que se percebeira adquirir – ou seja, uma proximidade entre a aspiração e a percepção proporcionarão um estado de satisfação, ao passo que uma discrepância provocará insatisfação.

A definição previamente apresentada é a mais citada na literatura, apesar de concorrer com outras distintas (Santos et al., 2018), sendo que esta panóplia de definições surge em resposta à complexidade que acompanha este constructo, tanto pela subjectividade do indivíduo como pela particularidade dos contextos em que se insere (Frese, 1983, cit. por Martinez, & Paraguay, 2003). No entanto pode especificar-se, resumidamente, que a satisfação tem sido conceptualizada tanto como atitude, estado emocional positivo, motivação ou vista com uma dualidade de satisfação vs insatisfação como opostos (Martinez, & Paraguay, 2003).

No que concerne às teorias e modelos explicativos da satisfação, destaca-se a Teoria dos Dois Factores (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959), uma das pioneiras e largamente abordada, que postula a existência de dois tipos de factores responsáveis pela satisfação e insatisfação no trabalho. Segundo a mesma, a satisfação pode ser propiciada por factores motivadores (intrínsecos), dentre os quais se destacam o desempenho, o reconhecimento, a realização (associada à responsabilidade e autonomia para realizar as tarefas) e oportunidades de progressão de carreira – ou seja, factores referentes ao trabalho em si mesmo -, enquanto que os factores higiénicos (extrínsecos) conduzem ao evitamento da insatisfação, mas não levam à satisfação, englobando estes aspectos contextuais do seio laboral, tais como a

supervisão/liderança, as relações interpessoais laborais, normas e políticas da empresa, a remuneração e as condições de trabalho, por exemplo. Deste modo, existe um efeito oposto, enquanto que os factores motivadores geram atitudes de cariz positivo quanto ao trabalho e não evitam atitudes negativas, por seu turno, os higiénicos, estando garantidos, evitam as atitudes negativas, contudo não geram positivas.

Por seu turno, mais tarde, em 1974, Hackman e Oldham propuseram um modelo de características do trabalho que englobava a variedade de tarefas, o significado, a identidade, a autonomia e o feedback, considerando estes factores como determinantes para a satisfação laboral (cit. por Santos et al., 2018).

Enfatizam-se a teoria e modelo previamente expostos, uma vez que o seu conteúdo é coerente com a abordagem do presente estudo, principalmente no que concerne à teoria bifactorial de Herzberg et al. (1959), como será possível aferir em seguida.

Segundo Warr, Cook e Wall (1979), os estudos sobre a satisfação laboral têm apresentado diferenças desde os primórdios da investigação sobre o tema, considerando os autores que se podem associar desvantagens às escalas utilizadas, desde a extensão dos itens, à sua redundância ou sobreposição de conteúdo, tendo desenvolvido uma escala que avalia a satisfação laboral, em formato de auto-relato, com base em factores intrínsecos (e.g. liberdade para escolher o método de trabalho ou a variedade de tarefas no trabalho) e extrínsecos (e.g. as condições de trabalho, a satisfação com pares/chefia e o período de trabalho) – em conformidade com a teoria de Herzberg, sendo esta a operacionalização seguida no presente estudo.

Denota-se, contudo, que nem sempre existe esta dicotomia, por assim dizer, uma vez que os próprios autores reportaram a eclosão de um terceiro grupo que engloba tanto factores extrínsecos como intrínsecos, que revela especificamente uma preocupação dos sujeitos com o reconhecimento e os comportamentos de gestão, incluindo também a satisfação com as relações estabelecidas entre o topo da empresa (i.e. direcção) e os colaboradores, dimensão que denominaram de satisfação com as relações profissionais (Warr et al., 1979).

Tal como previamente referido, o estudo da satisfação laboral abarca uma pertinência prática notável, sendo que se pode salientar que têm sido estudadas relações entre esta variável e a saúde dos colaboradores, o turnover, o compromisso organizacional, os comportamentos de cidadania organizacional (Santos et al., 2018), a personalidade (Judge, Heller, & Mount, 2002),

o desempenho (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001), diversos estilos de liderança (e.g. Çakmak, Öztekin, & Karadağ, 2015; Schmidt, 2008; Tepper et al., 2001) entre outras.

## **Personalidade**

O estudo da personalidade remonta ao início do século vinte, com disciplinas como a psiquiatria, a sociologia e a psicologia interessadas nesta temática, sendo que, para a psicologia, foi logo entre 1920 e 1930 que se denotou um árduo foco neste âmbito (Barenbaum & Winter, 2008).

Existem diversas definições e paradigmas da personalidade na literatura, nomeadamente o psicanalítico, o humanista, o comportamentalista e o dos traços, sendo que este último enfatiza a existência de características na génese, por assim dizer, dos comportamentos (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2014).

Para além de Freud, um dos pioneiros no estudo da personalidade, concretamente no âmbito do paradigma dos traços de personalidade, foi Allport que, em 1921, procurou distinguir personalidade de carácter, conceitos que, até então, comumente eram expostos como iguais, sendo que o autor defendia a personalidade, em comparação com o carácter de um sujeito, como um conceito mais objectivo e científico, tendo-se focado em estruturar e organizar a personalidade dos indivíduos, trabalho que se demarcou com o estudo lexical dos traços, em 1936, em parceria com outro autor, Odbert, do qual resultou uma lista de quatro mil e quinhentos traços (Barenbaum & Winter, 2008).

Segundo Schultz e Schultz (2010), Allport defendia a singularidade da personalidade dos indivíduos e o papel preponderante do presente e do futuro na sua construção, em detrimento das experiências passadas, considerando-a fruto da hereditariedade e do ambiente, destacando o seu carácter dinâmico.

Se se pode afirmar que as diferenças entre sujeitos se revelam pelo exterior, também se denota que estas dissemelhanças se revelam de modo mais particular através da personalidade (Cunha et al., 2014), dado que o modo como percebemos, processamos, interpretamos e nos lembramos do que experienciamos no nosso quotidiano é filtrado pelas lentes de quem somos (Simpson, Giskevicius, & Kim, 2011) – o que se espelha, em parte, na definição proposta por Allport (1961, p.28, cit por Schultz & Schultz, 2010) que refere a personalidade

como “(...) a organização dinâmica interna dos sistemas psicofísicos do indivíduo que determinam (...) a sua conduta e pensamentos característicos”.

Contudo, há que referir que Allport não foi o único a debruçar-se sobre esta importante temática, tendo-se seguido Cattell, Eynsenk e McCrae e Costa, cujo contributo foi também determinante (Shultz & Schultz, 2010).

Para Catell (1950, p.2, cit por Shultz & Schultz, 2010) “A personalidade é o que nos permite prever o que um indivíduo fará numa determinada situação”. O autor considerava que esta seria constituída por um conjunto de traços, herdados, contudo desenvolvíveis (tendo proposto seis etapas no desenvolvimento da personalidade, desde o nascimento do sujeito), com relativa estabilidade a partir de determinada fase da vida, sendo que as suas investigações, com base na lista de Allport e Odbert, culminaram na sua redução a 16 traços de personalidade (Schultz & Schultz, 2010).

Por seu turno, Eysenck avançou com uma teoria de personalidade que considerava a existência de três dimensões de personalidade com dois pólos – a extroversão (*vs* Introversão), o neuroticismo (*vs* Estabilidade Emocional) e o psicoticismo (*vs* Controlo de Impulsos), às quais estariam associados diversos traços, como por exemplo sociável e assertivo no caso da extroversão, ansioso e tímido no caso do neuroticismo e agressivo e inflexível no caso do psicoticismo. Mais uma vez, também este autor considerava que as dimensões (e consequentemente os traços) seriam fruto da hereditariedade, pese embora as investigações indiquem que se aplica principalmente às duas primeiras, contudo no que concerne ao ambiente, o autor considerava que o efeito seria parco (cit. por Shultz & Schultz, 2010).

No seguimento do anteriormente exposto, é importante ressaltar que, segundo McCrae e John (1992), a Extroversão e o Neuroticismo seriam as dimensões mais relevantes, tendo sido denominadas por Wiggins, em 1968, de acordo com os mesmos autores, de *Big Two*, aos quais Costa e McCrae acrescentaram três novas dimensões – Abertura à Experiência, Amabilidade e Conscienciosidade, os famosos *Big Five*, como denominados por Goldberg (McCrae & John, 1992).

Emerge, assim, o modelo dos cinco factores da personalidade - com base nos estudos previamente referidos e outros tantos - um passo importante para a investigação, que, já há época, carecia de uma taxonomia universal, ainda que o modelo em questão não assente numa perspectiva teórica, mas advenha dos termos que os sujeitos utilizavam para se auto-descreverem (John & Srivastava, 1999).

As cinco dimensões ou factores da personalidade como, habitualmente, são denominadas, representam-na a um nível mais macro, abstracto, sendo que a si associadas se encontram diversas características peculiares da personalidade dos sujeitos (John, Naumann, & Soto, 2008).

De acordo com John et al. (2008), podem destacar-se algumas facetas associadas aos traços decorrentes dos *Big Five* segundo a abordagem de Saucier e Ostendorf (1999), Costa e McCrae (1992) e Soto e John (2008) - três abordagens distintas que nos apresentam diversas características dos traços de personalidade, as quais podem ser consultadas na Tabela 1, salientando-se que, entre abordagens, algumas das características estão associadas a dimensões distintas.

**Tabela 1** - Facetas associadas aos traços dos *Big Five* segundo três abordagens  
(adaptado de John et al., 2008)

Facetas lexicais (18) (Saucier & Ostendorf, 1999)	Facetas do NEO-PI-R (30) (Costa & McCrae, 1992)	Facetas CPI-Big Five (16) (Soto & John, 2008)
<b>Extroversão</b>		
Sociabilidade	Gregarismo	Gregarismo
Assertividade	Assertividade	Assertividade/Liderança
Actividade/aventureiro	Actividade	Confiança social <u>vs</u> Ansiedade (Introversão)
Espontaneidade/desinibição	Procura por entusiasmo	
	Emoções Positivas	
	Caloroso	
<b>Amabilidade</b>		
Caloroso/Afectuoso		
Modéstia/Humildade	Modéstia	Modéstia <u>vs</u> Narcisismo (baixa Amabilidade)
Generosidade	Confia (nos outros)	Confia <u>vs</u> Suspeita dos outros (baixa Amabilidade)
Gentileza	Ternura	Empatia / Simpatia
	Condescendência/ Complacência	Altruísmo
	Franqueza/honestidade	
<b>Conscienciosidade</b>		
Organizado/metódico	Organizado	Organizado
Aplicado/dedicado	Esforço na realização (ambição)	Aplicado/dedicado
Confiável	Cumpridor (sentido de responsabilidade)	

Facetas lexicais (18) (Saucier & Ostendorf, 1999)	Facetas do NEO-PI-R (30) (Costa & McCrae, 1992)	Facetas CPI-Big Five (16) (Soto & John, 2008)
Determinado	Auto-disciplina	Auto-disciplina
	Competência	
	Ponderado	
<b>Neuroticismo</b> (oposto da Estabilidade Emocional)		
Insegurança	Ansiedade	Ansiedade
Emotividade		
Irritabilidade	Hostilidade	Irritabilidade
	Depressão	Depressão
	Autoconsciência (nervosismo, preocupação face à opinião de terceiros a seu respeito)	Ruminação- compulsividade
	Vulnerabilidade	
	Impulsividade	
<b>Abertura à Experiência</b>		
Inteligência	Ideias	Intelectualismo
Imaginação/Criatividade	Sentido estético	Idealismo
	Imaginação/fantasia	Aventureiro
	Ações	
	Sentimentos	
	Valores	

Atendendo ao espectro de cada dimensão, que inclui dois pólos – um negativo e outro positivo – como previamente referido, é inteligível que a cada extremo se associem diferentes adjectivos, alguns dos quais podem ser identificados na Tabela 2.

**Tabela 2** - Adjectivos mais comuns para os traços dos *Big Five* (adaptado de John et al., 2008)

Extroversão		Amabilidade		Conscienciosidade		Neuroticismo		Abertura à Experiência	
Baixa	Elevada	Baixa	Elevada	Baixa	Elevada	Baixa	Elevada	Baixa	Elevada
			Simpático						Vastos interesses
			Gentil						Imaginativo
			Grato						Inteligente
	Falador	Crítico	Afectuoso				Tenso		Original
	Assertivo	Frio/	Sensível		Organizado		Ansioso		Perspicaz
	Activo	insensível	(coração mole)		Meticuloso		Nervoso		Curioso
	Energético	Inamistoso/	Caloroso		Planificador		Mal-humorado	Vulgar	Sofisticado
Calm	Extrovertido/	hostil	Generoso	Descuidado	Eficiente	Estável	Preocupado	Poucos interesses	Artístico
Reservado	efusivo	Conflituoso	Confia (nos outros)	Desorganizado	Responsável	Calm	Susceptível	Simple	Esperto
Tímido	Dominante	Cruel (coração de pedra)	Prestável	Despreocupado	Confiável	Satisfeito	Medroso	Superficial	Criativo
Calado	Enérgico	Indelicado/	Indulgente/	Irresponsável	Consciencioso	/	Autocomiseração	Pouco inteligente/ limitado	Hábil
Isola-se	Entusiasta	rude	Tolerante	Não confiável	Preciso	Feliz	Temperamental		Engraçado (de modo inteligente)
Recatado	Exibicionista	Cruel	Agradável	Esquecido	Prático		Instável		Desenrascado
	Barulhento	Inflexível	Boa índole		Esforçado		Auto-punitivo		Sensato
	Sociável	Ingrato	Amigável		Cauteloso		Desanimado		
	Adventureiro	Mesquinho	Cooperativo				Emocional		
			Altruísta						
			Lisonjeiro						
			Sensível						

Apresentando um resumo sobre as dimensões da personalidade, a Extroversão está ligada a uma abordagem enérgica face ao mundo envolta, considerando tanto as relações sociais como bens materiais (John & Srivastava) e tendencialmente associa-se à experiência de estados emocionais de cariz positivo e uma visão positiva do sujeito face ao que o rodeia, daí ser denominada de Afectividade Positiva, contrariamente ao Neuroticismo (pólo oposto da Estabilidade Emocional) – Afectividade Negativa –, que propicia o stress e a experiência de estados emocionais negativos com frequência e intensidade (Cunha et al. 2014; McCrae & John, 1992), bem como uma visão negativa de si e do que o circunda (Cunha et al. 2014). Já a conscienciosidade está associada à perseverança, sendo que indivíduos conscienciosos são esforçados e prudentes no que fazem, autodisciplinados (Cunha et al. 2014), que ponderam antes de agir, facilitando o comportamento orientado para as tarefas e objectivos, pelo controle dos impulsos (John & Srivastava, 1999). Por seu turno, a Abertura à Experiência revela indivíduos curiosos, com um largo espectro de interesses (Cunha et al. 2014), cuja vida mental e real é acompanhada de uma profundidade e complexidade (John & Srivastava, 1999). Por fim, a Amabilidade está fortemente associada às relações interpessoais, sendo que indivíduos com elevada componente nesta dimensão apresentam uma maior facilidade neste campo social (Cunha et al. 2014).

Apesar deste modelo não ser unanimemente aceite, tem vindo a ser amplamente referenciado na literatura e utilizado em inúmeras investigações (Block, 1995, cit. por Gosling, Rentfrow, & Swann, 2003), existindo várias escalas para medir estas dimensões da personalidade, das quais se destaca o Inventário de Personalidade Revisto (NEO-PI-R) e o Inventário de Cinco Factores (NEO-FFI), ambos de de Costa e McCrae (1992), contudo, dada a sua extensão foram sendo desenvolvidas medidas de menor dimensão (Gosling et al., 2003).

Algumas das críticas que se lhe apontam estão relacionadas com o empirismo que lhe está associado e que influencia a pouca especificidade na definição das dimensões (Briggs, 1992, cit. por Lima & Simões, 2000) e não poder ser considerada uma teoria científica (Eysenk, 1993, cit. por Lima & Simões, 2000), contudo, nos últimos tempos, verificam-se alguns esforços na tentativa de procurar explicá-la teoricamente (Lima & Simões, 2000), colmatando-se, progressivamente, este problema.

Independentemente das críticas, retomando ao que Simpson et al. (2011) afirmaram a respeito de analisarmos o exterior à luz das nossas lentes – isto é, vemos as coisas como somos e não como são -, existe um contexto particularmente importante neste sentido, que é o

organizacional. Ora, Jeffrey Pfeffer (1997, cit por. Cunha et al., 2014) destacou uma questão pertinente que se prende com a causa do comportamento organizacional, sendo que a personalidade, revelada por diferenças individuais, é uma das causas apontadas para explicar estas diferenças comportamentais no meio laboral (para além das causas situacionais, que estão relacionadas, como o próprio nome indica, com as particularidades da situação, e das interaccionistas, que englobam tanto as situações como os sujeitos).

Por este motivo, existe uma panóplia de estudos entre a personalidade e alguns aspectos relacionados com o trabalho, a título de exemplo (cit. por Cunha et al., 2014):

- No que diz respeito ao desempenho, destacam-se as meta-análises de Barrick e Mount (1991), que revelou que a conscienciosidade está associada ao nível de desempenho dos indivíduos, e também destacou a amabilidade como relevante ao nível do desempenho grupal, bem como a de Salgado (1996) que, mais tarde, revelou de modo idêntico a conscienciosidade como preditora dos resultados no trabalho. Já no âmbito dos comportamentos de cidadania organizacional (aliados ao desempenho segundo algumas perspectivas), ressalvam-se os estudos de Organ e Lingl (1995) e Illies, Fulmer, Spitzmuller e Johnson (2009) que destacam que indivíduos com elevada conscienciosidade ou amabilidade adoptam mais destes comportamentos;
- Quanto às estratégias de *coping* e resolução de problemas, Connor-Smith e Flachsbart (2007) apuraram que a extroversão e a conscienciosidade estão relacionadas com estas estratégias, ao passo que o neuroticismo se associa à adopção de estratégias detrimenais/negativas;
- Relativamente ao bem-estar/stress, Burke, Brief e George (1993) afirmara que sujeitos com elevados níveis de neuroticismo apresentam uma tendência para experienciar o ambiente laboral como mais indutor de *stress*.

### **Relação entre as variáveis**

Atendendo a tudo o que foi exposto, é notório o impacto que os comportamentos dos líderes tóxicos têm sobre as organizações e seus colaboradores (Mehta e Maheshwari, 2013).

Tal como previamente referido, têm sido levados a cabo alguns estudos no âmbito de estilos de liderança negativos (e.g. Garcia et al., 2015; Harris et al., 2007; Lavoie-Tremblay et

al., 2015; Pradhan & Jena, 2018; Weaver & Yancey, 2010), sendo que, no que diz respeito à liderança tóxica e o seu impacto no desempenho e satisfação podem destacar-se os estudos de:

- Schmidt (2008), com 218 participantes de vários sectores de actividade, que revelou correlações negativas entre a liderança tóxica e a satisfação laboral, satisfação com a chefia, pares e remuneração;
- Mehta e Maheshwari (2013), onde participaram 104 colaboradores de vários departamentos (todos com funções de chefia, ainda que a níveis distintos), que revelou a existência de fortes correlações negativas entre diversas dimensões da liderança tóxica e, entre outras variáveis, a satisfação laboral (ainda que a liderança tóxica, no referido estudo, tenha sido aferida segundo uma perspectiva distinta da utilizada no presente estudo);
- De Schmidt (2014), levado a cabo com uma amostra de 3319 participantes (divididos por 149 grupos), pertencentes ao sector militar, que destacou a existência de correlações entre a liderança tóxica e, entre outras, a satisfação laboral e produtividade do grupo;

Para além disso, existem vários estudos com outros tipos de liderança negativos - alguns dos quais já mencionados previamente quando se dissertou sobre a liderança tóxica -, mas que estão contemplados na perspectiva de liderança tóxica de Schmidt (2008), como é o caso da supervisão abusiva. Por tal torna-se relevante mencionar o estudo:

- De Harris et al. (2007), que contou com a participação de 204 colaboradores da mesma organização e seus respectivos superiores hierárquicos (51 no total), e que encontrou resultados que revelam que perante supervisores abusivos, a performance dos colaboradores é menor (neste caso, tanto a performance no momento, segundo a classificação formal de avaliação de desempenho, como a performance atribuída pela chefia);
- De Zellars, Tepper, & Duffy (2002), levado a cabo em contexto militar, com 373 participantes, cujos resultados sugerem menores comportamentos de cidadania organizacional por indivíduos sob a supervisão de líderes abusivos, comparativamente com colegas que não estão sob a supervisão destes líderes abusivos;

- Longitudinal de Tepper (2000), cuja segunda fase contou com a participação de 362 colaboradores, que revelou que colaboradores que percebem a sua chefia como abusiva, reportam, entre outros, menor satisfação no trabalho;
- De Ashforth (1997), com uma amostra de 63 grupos completos (colaborador, par e líder), 25 parciais (12 de díade colaborador-superior hierárquico e 13 díade colaborador-par), que explorou o impacto de um estilo de liderança negativo – *petty tyranny* – e revelou, entre outros, um efeito negativo deste estilo na performance organizacional;

Em linha de conta com o que foi explanado no início do presente estudo, apesar de serem amplamente referidos os efeitos nocivos da liderança tóxica, verifica-se que apenas alguns estudos estudaram empiricamente estas relações, o que revela, na realidade, uma escassez de estudos neste tipo de liderança específico - que já se destacava no âmbito dos estilos de liderança negativos comparativamente aos positivos, mas que neste estilo em concreto é ainda mais saliente – bem como na população portuguesa.

Por tal, considerou-se pertinente estudar a relação entre a hétero-percepção deste tipo de liderança (tóxica) e duas variáveis relacionadas com o trabalho (satisfação laboral e desempenho), sendo que se prevê que estas relações sejam negativas – ainda que não exista uma panóplia de estudos neste âmbito, o facto do comportamento destes líderes conduzir a consequências negativas para os colaboradores e os estudos que existem reportarem sucessivamente este impacto negativo suportam esta decisão. Ademais, à excepção do artigo de validação da versão portuguesa da escala de liderança tóxica, de Mónico, Salvador, Rebelo, Pais e Semedo (2019) - a que, no presente estudo, se recorrerá -, não foram encontrados, na revisão de literatura realizada, estudos em Portugal que utilizassem a referida escala, o que contribuirá para a sua validação nesta população.

Segundo Padilla, Hogan e Kaiser (2007) qualquer estilo de liderança deriva da relação entre a motivação e capacidade do sujeito para liderar, mas também de outros dois aspectos, respectivamente a necessidade que os colaboradores têm de autoridade e de serem dirigidos e situações que serem dirigidos/liderados e situações que exigem a liderança.

Recorrendo aos autores anteriormente citados e ao modelo que criaram, é possível falar-se num triângulo tóxico no âmbito da liderança destrutiva, sendo que esta será o resultado da relação que se estabelece entre três elementos, nomeadamente o líder (que é destrutivo), colaboradores susceptíveis e ambientes propícios (Padilla et al., 2007) - no limite, pode-se

estender este modelo à liderança tóxica dado o lugar que ambas ocupam nesta temática e tendo em conta que alguns dos aspectos associados ao elemento “líder destrutivo” se cruzam com dimensões da liderança tóxica, por exemplo o narcisismo.

Ora, os colaboradores são parte integrante desta dinâmica e detêm as suas particularidades, sendo a personalidade um elemento-chave nas dissemelhanças entre si (Cunha et al., 2014) e que os leva, tal como já foi destacado, a perceber, processar, interpretar e recordar aquilo que experienciam no seu quotidiano através da lente de quem são (Simpson et al., 2011), ou seja, vendo as coisas como eles próprios são.

O modelo das Exigências e Recursos do Trabalho (*Job Demands-Resources Theory*), inicialmente proposto em 2001 por Bakker, Demerouti, Nachreiner e Schaufeli postula, tal como o próprio nome sugere, a existência de exigências e recursos associados ao trabalho – enquanto que as exigências dizem respeito aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou do contexto organizacional que exigem esforço físico ou psicológico (custos), por seu turno os recursos correspondem aos aspectos (físicos, psicológicos, sociais ou do contexto organizacional) que permitem alcançar os resultados, diminuem as exigências e os custos que as acompanham e que estimulam o crescimento, desenvolvimento pessoal e a aprendizagem, (cit. por Bakker & Demerouti, 2007).

Uma vez que os líderes tóxicos acarretam consequências negativas para os colaboradores, originando muitas vezes um decréscimo no seu esforço e motivação (Schyns & Schilling, 2013), pode considerar-se este estilo de liderança uma adversidade no meio (exigência), ao passo que algumas características de personalidade podem ser entendidas como recursos.

Como tal, este estudo tem ainda como objectivo final explorar se a personalidade dos colaboradores tem impacto na relação entre a hétero-percepção de liderança tóxica e o desempenho, mas também entre a hétero-percepção deste estilo de liderança e a satisfação laboral, tendo *à priori* sido estabelecido o tipo de influência expectável que cada dimensão de personalidade terá nestas relações, como poderá ser verificado em seguida.

De uma forma resumida, e atendendo ao *background* teórico previamente abordado, presume-se que as dimensões de personalidade que têm associadas características de personalidade de cunho positivo, isto é, os pólos positivos destas dimensões (extroversão, amabilidade, conscienciosidade e abertura à experiência), agirão como escudo, moderando a relação entre a liderança tóxica e o desempenho e a liderança tóxica e a satisfação, de modo que

perante níveis elevados destas dimensões, estas relações serão menos negativas. Contrariamente, é expectável que a baixa estabilidade emocional (ou neuroticismo), dimensão de personalidade à qual se associam características de personalidade de cunho negativo, tenha um papel potenciador, esperando-se que perante baixos níveis de estabilidade emocional, as relações supracitadas sejam mais negativas.

Para clarificar, em linha de conta como que já foi referido na secção sobre a personalidade, destacam-se algumas das características mais preponderantes que foram consideradas, nomeadamente no caso da extroversão, o facto destes indivíduos abordarem o mundo de forma enérgica e a sua assertividade, já para a amabilidade, principalmente a indulgência/tolerância e a sua facilidade no âmbito social, quanto à conscienciosidade, o facto de serem esforçados, conscienciosos e ponderarem antes de agir, por fim, no que concerne à abertura à experiência, tal como o nome indica, a sua mente aberta à novidade, a sua curiosidade e interesses vários. Presumivelmente, estas características, cada uma de seu modo, constituem-se como factores protectores. Por seu turno, no caso da baixa estabilidade emocional, considera-se principalmente a instabilidade destes sujeitos e a tendência para experienciarem estados emocionais negativos, exacerbando as situações – o que será um factor potenciador da relação negativa.

Apesar de não se terem encontrado estudos que explorem o papel moderador da personalidade na relação entre as variáveis patentes no presente estudo, alguns exploram-no na relação entre outras variáveis relacionadas com o contexto organizacional, incluindo alguns a temática da liderança, servindo também de suporte para o presente estudo, destacando-se de seguida os mais relevantes:

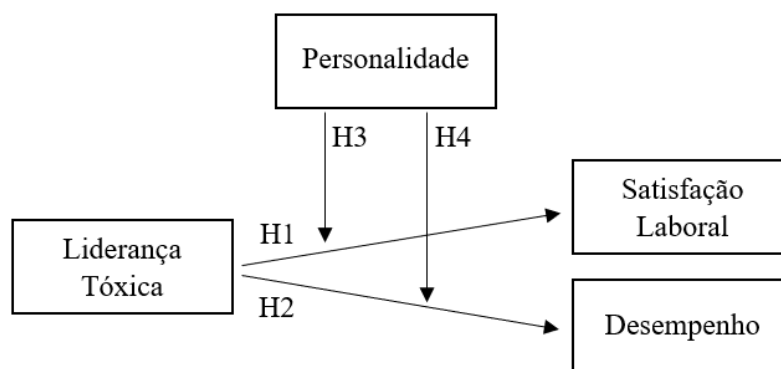
- O estudo experimental de Brees et al. (2016), levado a cabo com 756 colaboradores de vários sectores de actividade e nível hierárquico, que colocou uma situação hipotética de comunicação da avaliação de desempenho (em vídeo) aos participantes – os resultados demonstraram que, entre outros, colaboradores com afectividade negativa (que remete para o Neuroticismo ou baixa estabilidade emocional) e estilos hostis (congruente com a baixa amabilidade) reportaram maiores níveis de supervisão abusiva percebida;
- O estudo de Bamberger e Bacharach (2006), com uma amostra de 1473 participantes, trabalhadores de sectores de actividade que implicam trabalho manual, que procurou explorar o papel da personalidade dos colaboradores na relação entre a supervisão

abusiva e o alcoolismo – os resultados revelaram um enfraquecimento da relação entre este estilo de liderança e o alcoolismo dos colaboradores quando estes tinham elevados níveis de conscienciosidade e amabilidade;

- O estudo de Tepper et al. (2001) cujos resultados revelaram que a relação entre a supervisão abusiva e os comportamentos de resistência dos colaboradores seria mais forte para colaboradores com baixa conscienciosidade e amabilidade;
- O meta-análise de Connor-Smith e Flachsbart (2007) que revelou que a Extroversão e a Conscienciosidade estão associadas a estratégias de *coping*, resolução de problemas e reestruturação cognitiva, ao passo que o Neuroticismo se associa a estratégias problemáticas.

## MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES

Tendo em conta que, até ao momento, não existe nenhum modelo que relacione as quatro variáveis previamente abordadas, formulou-se o modelo em questão patente na Figura 2. Deste modo, com base no que tem sido sugerido na literatura (ainda que existam pouco estudos), é expectável que as dimensões da Liderança Tóxica estabeleçam relações negativas e significativas tanto com as dimensões da Satisfação Laboral como com as dimensões do Desempenho. Suplementarmente, espera-se que a Personalidade (dos colaboradores) potencie ou atenuie, consoante a dimensão em questão, o efeito da Liderança Tóxica na Satisfação Laboral e Desempenho.



**Figura 2** – Modelo de Investigação

**H1: A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com a Satisfação Laboral.**

H1.1: A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com a Satisfação Intrínseca.

H1.2: A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com a Satisfação Extrínseca.

H1.3: A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com a Satisfação com as Relações Profissionais.

H1.4: A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com a Satisfação Global.

**H2: A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com o Desempenho.**

H2.1: A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com o Desempenho de Tarefa.

H2.2: A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos.

H2.3: A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização.

**H3: A relação entre a Liderança Tóxica e a Satisfação Laboral é moderada pela Personalidade do colaborador.**

H3.1: À medida que o nível de Extroversão do colaborador seja mais elevado, a relação entre a Liderança Tóxica e a Satisfação será menos negativa.

H3.2: À medida que o nível de Amabilidade do colaborador seja mais elevado, a relação entre a Liderança Tóxica e a Satisfação será menos negativa.

H3.3: À medida que o nível de Abertura à Experiência do colaborador seja mais elevado, a relação entre a Liderança Tóxica e a Satisfação será menos negativa.

H3.4: À medida que o nível de Conscienciosidade do colaborador seja mais elevado, a relação entre a Liderança Tóxica e a Satisfação será menos negativa.

H3.5: À medida que o nível de Estabilidade Emocional do colaborador seja mais baixo, a relação entre a Liderança Tóxica e a Satisfação será mais negativa.

**H4: A relação entre a Liderança Tóxica e o Desempenho é moderada pela Personalidade do colaborador.**

H4.1: À medida que o nível de Extroversão do colaborador seja mais elevado, a relação entre a Liderança Tóxica e o Desempenho será menos negativa.

H4.2: À medida que o nível de Amabilidade do colaborador seja mais elevado, a relação entre a Liderança Tóxica e o Desempenho será menos negativa.

H4.3: À medida que o nível de Abertura à Experiência do colaborador seja mais elevado, a relação entre a Liderança Tóxica e o Desempenho será menos negativa.

H4.4: À medida que o nível de Conscienciosidade do colaborador seja mais elevado, a relação entre a Liderança Tóxica e o Desempenho será menos negativa.

H4.5: À medida que o nível de Estabilidade Emocional do colaborador seja mais baixo, a relação entre a Liderança Tóxica e o Desempenho será mais negativa.

Há que salientar que as sub-hipóteses previamente apresentadas se subdividem atendendo à multidimensionalidade da variável preditora (Liderança Tóxica), e que as sub-hipóteses das hipóteses 3 e 4 apresentam uma subdivisão adicional devido, respectivamente, à multidimensionalidade da Satisfação Laboral e Desempenho (variáveis critério).

Acrescenta-se ainda que as variáveis Liderança Tóxica e Desempenho foram avaliadas à luz das percepções dos participantes, isto é, informam-nos da hétero-percepção de liderança tóxica e auto-percepção de desempenho, e que as escalas que avaliam a Satisfação e Personalidade são de auto-relato, tal como o Desempenho.

## MÉTODO

### Participantes

Atendendo às limitações de tempo e por maior facilidade de acesso, optou-se por um método de amostragem não probabilístico, por conveniência, processo de amostragem que não garante a representatividade da população (Marôco, 2018).

Importa ainda ressaltar que a participação no presente estudo implicou o cumprimento de dois requisitos, nomeadamente que os sujeitos possuíssem, pelo menos, um superior hierárquico - tendo em conta que se pretendia explorar a relação entre a percepção de Liderança Tóxica e dois *outcomes* relacionados com o trabalho, este seria um critério imprescindível -, e idade superior a 18 anos, por questões éticas associadas à obtenção de consentimento pelo próprio.

O presente estudo contou, assim, com a participação voluntária de 233 sujeitos (n=233), dos quais a maioria, especificamente 75,50% (n=176), são do género feminino e 57 do género masculino (24,50%), com idades compreendidas entre os 19 e os 65 anos (M=34,40; DP=10,33), antiguidade na empresa entre 1 mês e 38 anos (M=8,14; DP=9,19), sendo que 34 desempenham cargo de chefia (14,60%), concretamente chefia intermédia, dado que reportam a um superior hierárquico.

No que diz respeito às habilitações literárias, 135 detém um curso de grau superior, isto é, Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento, equivalendo a 57,90%, seguindo-se 92 com o Ensino Secundário (39,50%) e, por fim, 6 com o Ensino Básico (2,60%).

Quanto ao distrito, a maioria dos participantes trabalha em Lisboa (n=196), o que corresponde a 84,10%, 15 em Setúbal (6,40%), 5 em Leiria (2,10%), 4 no Porto (1,70%), enquanto que os distritos de Faro, Santarém, Coimbra, e a Região Autónoma dos Açores contam com dois participantes cada, o que equivale a uma percentagem inferior a 1% para cada um dos distritos referidos (,90%), seguindo-se os distritos de Beja, Portalegre, Guarda, Braga e Aveiro com um participante cada, equivalendo a uma percentagem de ,40% para cada um destes.

Já a respeito do sector de actividade, as actividades de saúde humana e apoio social (n=60; 25,80%), actividades financeiras e de seguros (n=46; 19,70%), o comércio por grosso e a retalho (n=34; 14,60%) e a educação (n= 21; 9%), são os sectores com maior

representatividade, distribuindo-se os restantes participantes pelos sectores não contemplados nos anteriormente citados e que constam na Tabela 3.

Relativamente aos superiores hierárquicos dos participantes, 141 são do género feminino (60,50%) e 92 do género masculino (39,50%), variando a antiguidade, enquanto chefia do participante, entre 1 mês e 30 anos ( $M= 5,52$ ;  $DP= 6,20$ ) e o número de subordinados que lhe reportam entre 1 e 200 ( $M=21,37$ ;  $DP=22,34$ ).

A Tabela 3 congrega todas as informações relativas às características da amostra previamente descritas (Anexo B), sendo impreterível salientar que as variáveis Antiguidade na Empresa e Antiguidade da Chefia se encontram em anos, correspondendo um mês a ,08 anos (a codificação das variáveis pode ser consultada anexo C).

**Tabela 3** – Estatística Descritiva das Variáveis Sociodemográficas

<b>Variável</b>		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	
<b>Género do participante</b>	Feminino	176	75,50	
	Masculino	57	24,50	
<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino Básico	6	2,60	
	Ensino Secundário	92	39,50	
	Licenciatura	106	45,50	
	Mestrado	25	10,70	
	Doutoramento	4	1,70	
<b>Distrito</b>	Lisboa	196	84,10	
	Setúbal	15	6,40	
	Faro	2	,90	
	Beja	1	,40	
	Portalegre	1	,40	
	Santarém	2	,90	
	Leiria	5	2,10	
	Coimbra	2	,90	
	Guarda	1	,40	
	Aveiro	1	,40	
	Porto	4	1,70	
	Braga	1	,40	
	Região Autónoma dos Açores	2	,90	
		Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	1	,40
		Indústrias extractivas	1	,40
	Indústrias transformadoras	6	2,60	
	Electricidade, gás e água	3	1,30	
	Construção	4	1,70	
	Comércio por grosso e a retalho	34	14,60	
	Transporte e armazenagem	10	4,30	
	Alojamento, restauração e similares	6	2,60	
	Actividades financeiras e de seguros	46	19,70	
	Actividades imobiliárias	4	1,70	
	Educação	21	9,00	
	Actividades de saúde humana e apoio social	60	25,80	
	Outros	37	15,90	
<b>Cargo de Chefia</b>	Não	199	85,40	
	Sim	34	14,60	
<b>Género da Chefia</b>	Feminino	141	60,50	
	Masculino	92	39,50	

<b>Variável</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Idade	19	65	34,40	10,33
Antiguidade na empresa	,08	38,00	8,14	9,19
Nº subordinados da chefia	1	200	21,37	22,34
Antiguidade da chefia	,08	30,00	5,52	6,20

## **Delineamento**

Estamos perante um estudo não-experimental, tendo em conta que não existiu manipulação das variáveis, correlacional, dado que se pretende explorar a existência de correlações entre as variáveis em estudo (nomeadamente a Liderança Tóxica, o Desempenho, a Satisfação Laboral e a Personalidade), permitindo prever determinados comportamentos, mas não relações de causalidade, e quantitativo, tendo em conta a metodologia quantitativa de recolha de dados e o seu tratamento estatístico (Shaughnessy, Zechmeister, & Zechmeister, 2012).

No que concerne à natureza, considera-se um estudo transversal, atendendo ao facto dos dados terem sido obtidos num único momento no tempo (Shaughnessy et al., 2012).

## **Instrumentos**

Para levar a cabo o presente estudo foi utilizado um questionário (Anexo A) composto por seis secções, sendo a primeira secção constituída pelo consentimento informado, a segunda a quarta secções correspondentes à avaliação da percepção de Desempenho, hétero-percepção de Liderança Tóxica, Satisfação Laboral e Personalidade, respectivamente. Ressalva-se que a última secção é composta por questões sociodemográficas, por forma a caracterizar a amostra quanto à idade, género, habilitações literárias, distrito, sector de actividade (da empresa), antiguidade (na empresa), desempenho ou não de cargo de chefia, mas também para caracterizá-la quanto a questões relativas ao superior hierárquico directo, nomeadamente género, número de subordinados e antiguidade (enquanto chefia do participante).

### *Liderança Tóxica*

Para aferir a percepção dos participantes acerca da toxicidade dos seus líderes foi utilizada uma versão adaptada versão portuguesa da *Toxic Leadership Scale* (TLS), de Mónico et al. (2019), originalmente construída por Schmidt (2008), sendo relevante ressaltar que a versão portuguesa desta escala foi adaptada no presente estudo dada à falta de concordância com parte da tradução de Mónico et al. (2019), em comparação com a versão original, especificamente em alguns conceitos, razão pela qual se procedeu à tradução das

referidas partes, a qual foi avaliada por um grupo de juizes, comparada com a versão original para garantir a sua semelhança, e, por unanimidade, se aplicaram as alterações em questão.

Esta escala (Anexo A, Secção III), com trinta itens, é composta por cinco factores, sendo estes a Supervisão Abusiva, que inclui os itens 1 a 7 (e.g. “O meu actual supervisor/chefe ridiculariza os trabalhadores”), a Liderança Autoritária, itens 8 a 13 (e.g. “O meu actual supervisor/chefe controla como os trabalhadores executam as tarefas”), o Narcisismo, itens 14 a 18 (e.g. “O meu actual supervisor/chefe acredita que é uma pessoa especial/extraordinária”), a Autopromoção, itens 19 a 23 (e.g. “O meu actual supervisor/chefe age apenas no melhor interesse da sua próxima promoção”) e a Imprevisibilidade, itens 24 a 30 (e.g. “O meu actual supervisor/chefe tem reacções explosivas”), sendo que a resposta deverá ser dada numa escala do tipo *Likert* de seis pontos (de 1 – “discordo totalmente” a 6 – “concordo totalmente”).

Quanto às qualidades psicométricas, a TLS (Mónico et al., 2019) apresenta elevados níveis de consistência interna ( $\alpha_{\text{Supervisão Abusiva}}=,87$ ;  $\alpha_{\text{Liderança Autoritária}}=,92$ ;  $\alpha_{\text{Narcisismo}}=,91$ ;  $\alpha_{\text{Autopromoção}}=,91$ ;  $\alpha_{\text{Imprevisibilidade}}=,95$ ).

### *Desempenho*

Os níveis de desempenho percebidos dos participantes foram avaliados com recurso a uma versão reduzida da escala desenvolvida por Williams e Anderson (1991), originalmente com 20 itens.

Para o efeito, foram escolhidos três itens de cada dimensão, tendo por base o critério do maior peso factorial, através dos quais o participante se avalia, numa escala do tipo *Likert* de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”), quanto ao Desempenho de Tarefa – itens 1 a 3 (e.g. “Concluo adequadamente as tarefas que me são atribuídas”) -, aos Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos (CCOI) – itens 4 a 6 (e.g. “Ajudo os colegas que tenham estado ausentes do trabalho”) - e Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização (CCOO) – itens 7 a 9 (e.g. “Aviso com antecedência quando não posso comparecer no local de trabalho”), sendo que o item 9 é o único item revertido (Anexo A, Secção II). Ressalva-se que na escala original de Williams e Anderson (1991), os itens previamente referidos correspondem, ordenadamente, aos itens 1, 2, 3, 8, 12, 13, 15, 16 e 17.

Apesar da versão original ser constituída por um maior número de itens, importa referir que Williams e Anderson (1991) reportaram níveis de consistência interna apropriados para todas as dimensões ( $\alpha_{\text{DesempenhoTarefa}}=,91$ ;  $\alpha_{\text{CCOI}}=,88$ ;  $\alpha_{\text{CCOO}}=,75$ ).

Sendo uma escala cuja versão original se encontrava em língua inglesa, importa destacar que se procedeu à tradução dos itens seleccionados para integrar a versão reduzida a aplicar, apresentou-se a tradução para língua portuguesa a um grupo de juizes que, conjuntamente, a analisou, ajustou e comparou com a versão original com o intuito de garantir a semelhança entre ambas, resultando numa versão final consensual.

### *Satisfação Laboral*

Por forma a apurar a satisfação laboral dos participantes utilizou-se uma versão adaptada da versão portuguesa da *Job Satisfaction Scale*, de Santos et al. (2018), originalmente construída por Warr et al. (1979), salientando-se que a versão portuguesa desta escala, à semelhança da escala de Liderança Tóxica, foi também adaptada dada a discordância com parte da tradução dos primeiros autores mencionados, em comparação com a versão original. Procedeu-se, por tal, à tradução das partes em questão, seguindo-se uma avaliação e comparação com a versão original por um grupo de juizes, por forma a garantir não existirem disparidades e, por unanimidade, decidiu-se aplicar as devidas alterações.

Esta escala (Anexo A, Secção IV) requer que o participante indique o seu grau de satisfação com diversos aspectos relacionados com o trabalho, numa escala do tipo *Likert* de 7 pontos (de 1 – “Muito insatisfeito(a)” a 7 – “Muito Satisfeito(a)”), sendo constituída por 15 itens que se distribuem por três dimensões, nomeadamente a Satisfação Intrínseca, que abrange os itens 2, 6, 8 e 14 (e.g. “A liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho” ou “A responsabilidade que lhe é atribuída”), a Satisfação Extrínseca, que abrange os itens 1, 3, 5, 13 e 15 (e.g. “As condições físicas do trabalho” ou “As horas que trabalha”) e a Satisfação com as Relações Profissionais, que abrange os itens 4, 7, 9, 10, 11 e 12 (e.g. “O reconhecimento que recebe pelo trabalho bem feito” ou “As relações laborais entre a direcção e os trabalhadores, na sua empresa”), no entanto ressalva-se a existência de um 16º item que fornece uma avaliação da satisfação geral (“Por último, tendo em consideração todas as características, como se sente em relação ao seu emprego como um todo?”).

Torna-se impreterível reforçar, a título elucidativo, que apesar dos itens serem alusivos a factores intrínsecos e extrínsecos inerentes à satisfação laboral, a terceira dimensão mencionada congrega itens que se reportam a características dos dois tipos de satisfação (intrínseca e extrínseca), emergindo, em alguns estudos (e.g. Santos et al., 2018; Warr et al., 1979), como uma dimensão independente, sendo que os itens que a compõem estão orientados, tal como reportado por Warr et al. (1979), para uma preocupação com o reconhecimento e os comportamentos de gestão.

No que concerne às qualidades psicométricas, é importante referir que a versão portuguesa desta escala (Santos et al., 2018) apresenta bons níveis de consistência interna ( $\alpha_{\text{SatisfaçãoIntrínseca}}=,87$ ;  $\alpha_{\text{atisfaçãoIntrínseca}}=,71$ ;  $\alpha_{\text{SatisfaçãoRelaçõesProfissionais}}=,88$ ).

### *Personalidade*

Para aceder à personalidade dos participantes, recorreu-se à versão portuguesa do *Ten-Item Personality Inventory* (TIPI), de Nunes, Limpo, Lima e Castro (2018), originalmente desenvolvida por Gosling et al. (2003).

A TIPI é composta por 10 itens que avaliam os cinco traços de personalidade postulados no modelo dos *Big Five*, sendo que cada traço, por ter dois pólos (um positivo e outro negativo) é avaliado por dois itens, um formulado na positiva e outro na negativa. Enquanto que os itens 1 e 6(R) avaliam a Extroversão (e.g. “Vejo-me como uma pessoa extrovertida, entusiasta”, referente ao pólo positivo, extroversão, ou “Vejo-me como uma pessoa reservada, calada”, referente ao pólo negativo, introversão), o 2(R) e 7 avaliam a Amabilidade (e.g. “Vejo-me como uma pessoa conflituosa, que critica os outros” – pólo negativo), o 3 e 8(R) a Conscienciosidade (e.g. “Vejo-me como uma pessoa de confiança, com auto-disciplina” – pólo positivo), o 4(R) e o 9 a Estabilidade Emocional (e.g. “Vejo-me como uma pessoa ansiosa, que se preocupa facilmente” – pólo negativo, correspondente ao Neuroticismo”) e o 5 e 10(R) a Abertura à Experiência (e.g. “Vejo-me como uma pessoa com muitos interesses, aberta a experiências novas” – pólo positivo), sendo que a escala de resposta é do tipo *Likert*, de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo Totalmente) (Anexo A, Secção V).

Quanto às qualidades psicométricas, Nunes et al. (2018) reportaram *Alfas de Cronbach* baixos a moderados ( $\alpha_{\text{Extroversão}}=,68$ ;  $\alpha_{\text{Amabilidade}}=,48$ ;  $\alpha_{\text{Conscienciosidade}}=,55$ ;  $\alpha_{\text{EstabilidadeEmocional}}=,67$ ;

$\alpha_{\text{AberturaExperiência}} = ,61$ ), resultados consistentes, segundo os autores, com outros estudos e comuns para escalas de reduzida dimensão.

## **Procedimento**

Com vista à recolha de dados, construiu-se um questionário (Anexo A), composto por seis secções.

Na primeira secção – consentimento informado – explicou-se o objectivo do estudo, procurando não fornecer informações que pudessem, *à priori*, enviesar os resultados, forneceram-se os dados do investigador, nomeadamente nome e contacto através do qual os participantes pudessem esclarecer eventuais questões, tendo-se salientado o carácter voluntário da sua participação e possibilidade de cessação a qualquer momento, sem prejuízo para o próprio, bem como informações associadas à utilização (para fins académicos e científicos) e tratamento (confidencial) dos dados – no final desta secção constava uma indicação de que, ao prosseguir, o sujeito estaria a consentir participar no estudo sob as condições descritas.

Por seu turno, as secções seguintes foram constituídas pelas escalas de avaliação das variáveis em estudo (Liderança Tóxica, Desempenho, Satisfação Laboral e Personalidade) e questões sociodemográficas para caracterização da amostra, finalizando-se o questionário com um agradecimento pela participação e reforço do contacto para solicitação do envio dos resultados, finda a realização do estudo, em caso de interesse – ressalva-se que cada secção foi apresentada em páginas individuais e incluía uma pré-descrição informativa.

Importa salientar que, uma vez que se anteviu a possibilidade dos participantes reportarem a mais do que um superior hierárquico, foi solicitado, para evitar enviesamentos, que considerassem em todas as suas respostas aquele com quem estabelecessem um contacto directo e que mais influenciasse o seu trabalho, tendo esta indicação sido reforçada no questionário sempre que as questões a requeriam.

O questionário supramencionado foi, então, adaptado ao *Google Forms*, constituindo-se esta uma versão *online* que foi disponibilizada, em primeiro lugar, a um grupo de 8 indivíduos para a realização de um pré-teste com o intuito de apurar a validade facial e proceder a eventuais modificações pertinentes em caso de incompreensão ou dúvida. Após reunido e analisado o *feedback* dos participantes no pré-teste, procedeu-se, essencialmente, a algumas

alterações para homogeneizar a sua interpretação (nomeadamente nas questões sociodemográficas).

De seguida a versão rectificada (final) foi disponibilizada à rede de contactos e, findo o período estabelecido para a recolha de dados, seguiu-se a extração das respostas para o Microsoft Excel e codificação, nesta base de dados, dos itens e variáveis sociodemográficas, bem como a conversão em anos das variáveis Antiguidade e Antiguidade da Chefia.

Posteriormente, com recurso aos *softwares* IBM Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS) (v.25) e IBM SPSS Analysis of Moment Structures (IBM SPSS AMOS) (v.25), realizaram-se as análises estatísticas necessárias face aos propósitos do presente estudo, tendo sido, para tal, invertidos os itens que o requeriam, recodificadas algumas das variáveis sociodemográficas e calculadas as dimensões das variáveis com recurso à média ponderada pelas saturações factoriais dos itens correspondentes.

## RESULTADOS

No que diz respeito aos resultados, nesta secção descrever-se-á o processo levado a cabo para a análise das qualidades métricas das quatro escalas utilizadas, nomeadamente através da validade, fiabilidade e sensibilidade, com recurso aos *softwares* estatísticos IBM SPSS (v.25) e IBM SPSS AMOS (v.25).

Em primeira instância, por forma a apurar a validade factorial, ou seja, a estrutura interna das medidas, recorreu-se aos dois tipos de Análise Factorial – Exploratória e Confirmatória.

Dada a existência prévia de informação sobre as estruturas factoriais das escalas de Liderança Tóxica, Satisfação Laboral e Personalidade, utilizou-se a Análise Factorial Confirmatória (AFC) - técnica que permite avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo teórico pré-conhecido, estabelecendo-se a quantidade de factores à luz de estudos prévios e de teoria (Marôco, 2014). Já no caso da escala de Desempenho (versão reduzida pela primeira vez utilizada) optou-se pela utilização, em primeiro lugar, da Análise Factorial Exploratória (AFE), um método exploratório cuja finalidade é a descoberta e análise da estrutura de um grupo de variáveis relacionadas entre si (Marôco, 2018), possibilitando a explicação das correlações entre as variáveis manifestas (Marôco, 2014), devendo ser utilizado, por exemplo, quando não existe, *à priori*, informação sobre a estrutura factorial (Marôco, 2014), seguida de uma AFC para confirmar a estrutura obtida através da AFE previamente realizada.

Relativamente à AFE, em primeiro lugar, recorreu-se à medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que, dentre os vários existentes, é o método mais utilizado para avaliar a adequação da amostragem (Marôco, 2018). Validado este pressuposto – impreterível para prossecução das análises –, seguiu-se a análise de componentes principais, por forma a tomar a decisão do número adequado de factores a reter, tendo-se, para tal, atendido à conjugação de três regras, nomeadamente o Critério de Kaiser, o Critério do *Scree Plot* e a Percentagem de Variância Explicada (Marôco, 2018).

O Critério de Kaiser consiste em reter ou extrair componentes principais (CPs) com variância explicada superior a um (regra do *eigenvalue* superior a 1), ao passo que a regra da Percentagem de Variância Explicada consiste em extrair as primeiras CPs que assegurem uma variância mínima explicada de 50% (tendo-se considerado, neste caso, 70% como limite aceitável), e, por fim, o Critério do *Scree Plot* que consiste em analisar os factores representados

graficamente e reter todos aqueles que se situarem até ao ponto de inflexão da curva gráfica (comumente conhecido por “cotovelo”), que delimita o ponto a partir do qual já não existem ganhos da variância total explicada (Marôco, 2018).

No que concerne às AFC’s levadas a cabo, de modo a avaliar o ajustamento global dos modelos, utilizaram-se os seguintes índices:  $\chi^2/\text{gl}$ , *CFI* e *RMSEA*. Adicionalmente, tendo em conta que se testaram modelos alternativos por forma a obter um melhor ajustamento, recorreu-se ao *AIC*, *BCC* e *MECVI*, índices que se tornam relevantes nestes casos dada a necessidade de comparar modelos distintos (Marôco, 2014). Na tabela 4 encontram-se informações adicionais a respeito dos índices reportados neste parágrafo e que serão úteis para as secções seguintes onde se reporta a validade das escalas.

**Tabela 4**– Estatísticas, índices de qualidade de ajustamento e valores de referência (adaptado de Marôco, 2014)

<b>Tipo de Índice</b>	<b>Estatística</b>	<b>Valores de Referência</b>
<b>Índice Absoluto</b>	$\chi^2/\text{gl}$ (Qui-quadrado/graus de liberdade)	< 5 – Ajustamento mau
		]2;5] – Ajustamento sofrível
		]1;2] – Ajustamento bom
		~ 1 – Ajustamento muito bom
<b>Índice Relativo</b>	<i>CFI</i> ( <i>Comparative Fit Index</i> )	< ,8 – Ajustamento mau
		]8; ,9[ – Ajustamento sofrível
		]9; ,95[ – Ajustamento bom
		≥ ,95 – Ajustamento muito bom
<b>Índice de discrepância populacional</b>	<i>RMSEA</i> ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	> ,10 – Ajustamento inaceitável
		]05; ,10] – Ajustamento aceitável
		≤ ,05 – Ajustamento muito bom
<b>Índices baseados na teoria da informação</b>	<i>AIC</i> ( <i>Akaike Information Criterion</i> )	Quanto menor o valor, melhor (utilizados para comparação de modelos)
	<i>BCC</i> ( <i>Browne-Cudeck Criterion</i> )	
	<i>MECVI</i> ( <i>Modified Expected Cross-Validation Index</i> )	

No que diz respeito ao ajustamento local dos modelos, foram apurados os pesos factoriais dos itens, nomeadamente se estes apresentavam um valor aceitável ( $\lambda \geq ,5$ ) (Marôco, 2014).

Importa ressaltar que, com o intuito de averiguar melhores ajustamentos dos modelos, os índices de modificação (*IM*) foram também avaliados, tendo-se correlacionado exclusivamente os erros de medida pertencentes à mesma dimensão, uma vez que, por pertencerem ao mesmo factor, apresentam conteúdo idêntico (Byrne, 2001). Ademais, este passo foi feito sequencialmente, dos mais elevados para os mais baixos, ou seja, associaram-se, em primeira instância, *IM* superiores a 11 e, seguidamente, superiores a 4, como recomendado por Marôco (2014).

Por seu turno, a avaliação da fiabilidade das medidas possibilita a análise da proporção de variância que, nos resultados, advém da dimensão que se pretende medir, não resultando de erro, constituindo-se a ausência de erro como consistência, permitindo assim a fiabilidade avaliar a capacidade das medidas serem consistentes (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Neste âmbito optou-se pelo procedimento estatístico da consistência interna, com recurso ao *Alfa de Cronbach*, tendo-se considerado como tendo uma fiabilidade apropriada as medidas com  $\alpha > ,7$  (Nunnally, 1978, cit. por Marôco & Garcia-Marques, 2006), contudo menciona-se uma classificação adicional, reportada por Murphy e Davidshofer (2005), que especifica a categorização dos valores de  $\alpha$  obtidos.

Além disso, ainda no âmbito da fiabilidade, por forma a identificar itens possivelmente problemáticos, procedeu-se ao cálculo de um indicador estatístico adicional, nomeadamente o *Alfa de Cronbach* se o item for excluído, que será explorado adiante caso a caso.

Para avaliar a sensibilidade das dimensões das escalas utilizadas, de modo a verificar se seria plausível assumir a distribuição normal dos resultados, recorreu-se tanto ao teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), dada a dimensão da amostra ser superior a 50, como ao cálculo dos índices de Assimetria e Curtose. Foram consideradas robustas as dimensões que não apresentaram desvios grosseiros face à distribuição normal, nomeadamente índices de Assimetria inferiores a  $|3|$  e Curtose inferiores a  $|8|$  (Kline, 2005), sendo que, para considerar a distribuição normal atendendo ao teste de K-S, se consideraram significâncias superiores a ,05 ( $p > ,05$ ) (Marôco, 2014).

Finda a análise das qualidades métricas, seguiu-se a análise descritiva das variáveis em estudo, bem como o impacto das variáveis socio-demográficas nas variáveis em estudo e, por fim, os testes de hipóteses, cujas informações relevantes constarão mais adiante nas sub-secções respectivas.

## Escala de Liderança Tóxica

### *Validade*

Existindo informação prévia acerca da estrutura factorial da escala em questão, nomeadamente uma estrutura penta factorial, reportada por Schmidt (2008) e Mónico et al. (2019) (neste último caso numa população portuguesa), optou-se por realizar uma AFC a cinco factores, nomeadamente a Supervisão Abusiva (itens 1 a 7), Liderança Autoritária (itens 8 a 13), o Narcisismo (itens 14 a 18), a Autopromoção (itens 19 a 23) e Imprevisibilidade (itens 24 a 30), tendo sido testados três modelos, cujos índices de ajustamento se encontram reportados na Tabela 5.

O modelo original, que segue a estrutura original de Schmidt (2008), apresenta um ajustamento sofrível ao nível do  $\chi^2/\text{gl}$ , bom ao nível do *CFI* e aceitável ao nível do *RMSEA* ( $\chi^2/\text{gl}=2,28$ ; *CFI*=,93; *RMSEA*=,07; *AIC*=1041,89; *BCC*=1063,48; *MECVI*=4,58) (Marôco, 2014).

Com o intuito de obter um melhor ajustamento, procedeu-se à análise dos índices de modificação, tendo sido correlacionados os erros de medida sugeridos, pertencentes ao mesmo factor (Byrne, 2001), sequencialmente (Marôco 2014).

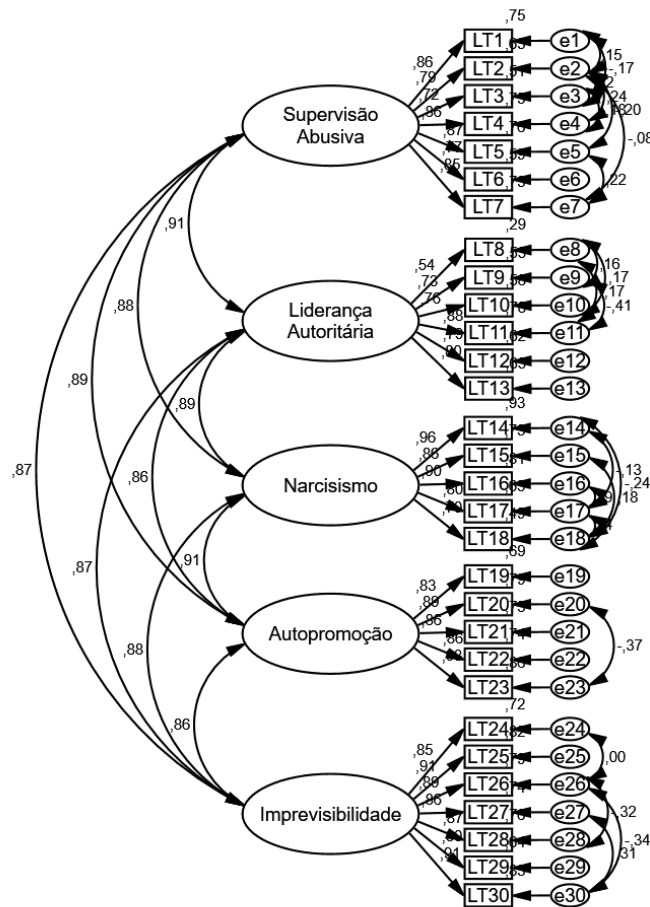
Deste modo, em primeiro lugar, começou-se por modificar os parâmetros com *IM* superiores a onze (*IM*>11), pertencentes à mesma dimensão, resultando no teste de um novo modelo (modelo 1). Este modelo, com a inclusão de trajectórias entre resíduos de acordo com o critério supramencionado, apresentou um bom ajustamento ao nível do  $\chi^2/\text{gl}$  e *CFI* e aceitável ao nível do *RMSEA* ( $\chi^2/\text{gl}=1,97$ ; *CFI*=,95; *RMSEA*=,07; *AIC*=919,63; *BCC*=943,69; *MECVI*=4,07) (Marôco, 2014). Em segundo lugar, testou-se outro modelo (modelo 2), com a modificação de todos os parâmetros superiores a quatro (*IM*>4), pertencentes à mesma dimensão, o qual apresentou um bom ajustamento ao nível do  $\chi^2/\text{gl}$ , muito bom ao nível do *CFI* e aceitável ao nível do *RMSEA* ( $\chi^2/\text{gl}=1,80$ ; *CFI*=,96; *RMSEA*=,06; *AIC*=856,02; *BCC*=884,40; *MECVI*=3,81) (Marôco, 2014).

Posto isto, optou-se pelo modelo 2, modelo com melhores índices de ajustamento, tanto atendendo aos resultados obtidos a nível dos três índices globais ( $\chi^2/\text{gl}$ , *CFI* e *RMSEA*), como considerando que os índices *AIC*, *BCC* e *MECVI* apresentaram valores mais baixos em comparação com os outros dois modelos (modelo original e modelo 1) – o modelo 2 pode ser

consultado na Figura 3, bem como, complementarmente, no Anexo D, no qual constam as tabelas com os todos os valores, alguns dos quais, nesta figura, se encontram pouco perceptíveis.

**Tabela 5** – Índices de qualidade de ajustamento da Escala de Liderança Tóxica

Índice de Ajustamento	Modelo Original	Modelo 1 (com $IM > 11$ )	Modelo 2 (com $IM > 4$ )
$\chi^2/gf$	2,28	1,97	1,80
<i>CFI</i>	,93	,95	,96
<i>RMSEA</i>	,07	,07	,06
<i>AIC</i>	1041,89	919,63	856,02
<i>BCC</i>	1063,48	943,69	884,40
<i>MECVI</i>	4,58	4,07	3,81



**Figura 3** – Modelo 2 da Escala de Liderança Tóxica

### *Fiabilidade*

No que concerne à fiabilidade, de acordo com a Tabela 6, constata-se que todas as dimensões apresentam elevados níveis de consistência interna ( $\alpha_{\text{Supervisão Abusiva}}=,93$ ;  $\alpha_{\text{Liderança Autoritária}}=,88$ ;  $\alpha_{\text{Narcisismo}}=,93$ ;  $\alpha_{\text{Autopromoção}}=,94$ ;  $\alpha_{\text{Imprevisibilidade}}=,96$ ).

Com recurso ao cálculo de um indicador estatístico adicional - *Alfa de Cronbach* se o tem for excluído -, verificou-se que para as dimensões Autopromoção e Imprevisibilidade, a eventual eliminação de qualquer um dos itens diminuía a consistência interna, enquanto que a exclusão do item 3 na dimensão Supervisão Abusiva, do item 8 na dimensão Liderança Autoritária e do item 18 na dimensão Narcisismo melhorava a consistência interna das respectivas dimensões (Anexo D). Contudo, tendo em conta esta melhoria a nível decimal e os valores de consistência interna, por si, já elevados, não se considerou que a exclusão dos itens em questão conduzisse a ganhos significativos nas dimensões referidas, pelo que se optou pela sua conservação, preservando-se deste modo a estrutura original.

**Tabela 6** – Fiabilidade da Escala de Liderança Tóxica

<b>Dimensão</b>	<b>Nº de itens</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Classificação</b>
<b>Supervisão Abusiva</b>	7	,93	Elevada
<b>Liderança Autoritária</b>	6	,88	Moderada a elevada
<b>Narcisismo</b>	5	,93	Elevada
<b>Autopromoção</b>	5	,94	Elevada
<b>Imprevisibilidade</b>	7	,96	Elevada

### *Sensibilidade*

Já no âmbito da sensibilidade, pela Tabela 7 é possível observar-se que, ainda que de acordo com o teste de normalidade nenhuma das dimensões da escala de Liderança Tóxica siga distribuição normal, na medida em que a significância do teste de K-S se encontra, em todos os casos, abaixo de ,05 ( $p<,05$ ) (Marôco, 2014), os índices de Assimetria e Curtose encontram-se inferiores aos módulos de 3 e 8, respectivamente, razão pela qual se aceita a normalidade (Kline, 2005).

**Tabela 7-** Sensibilidade da Escala de Liderança Tóxica

<b>Dimensão</b>	<b>K-S</b>	<b>p</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
<b>Supervisão Abusiva</b>	,16	<,01	,92	-,23
<b>Liderança Autoritária</b>	,12	<,01	,74	-,36
<b>Narcisismo</b>	,12	<,01	,49	-1,06
<b>Autopromoção</b>	,16	<,01	,69	-,79
<b>Imprevisibilidade</b>	,12	<,01	,45	-1,10

### **Escala de Desempenho**

#### *Validade*

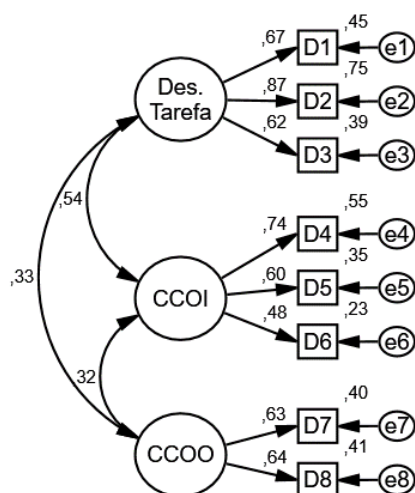
Apesar da escala original ter uma estrutura pré-conhecida, neste estudo foi utilizada uma versão reduzida da mesma pela primeira vez aplicada, razão pela qual se optou por realizar, em primeiro lugar, uma AFE seguindo os passos descritos no início da presente secção, contudo não se conseguiu significado teórico para os resultados obtidos, tendo-se testado, em alternativa, uma solução factorial com extracção de três factores (Anexo E), que se mostrou consistente com a estrutura original de Williams & Anderson (1991), salientando-se que o item 9 não apresentou uma saturação forte em nenhum dos factores extraídos, não tendo sido, por este motivo, incluído na AFC realizada *à posteriori*.

Seguidamente, por forma a confirmar a estrutura obtida previamente na AFE, realizou-se uma AFC a três factores, respectivamente o Desempenho de Tarefa (itens 1, 2 e 3), os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos (itens 4, 5 e 6) e os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização (itens 7 e 8), tendo sido testado um modelo, cujos índices de ajustamento se encontram reportados na Tabela 8.

O Modelo Original (Figura 4), que segue a estrutura original de Williams e Anderson (1991), apresenta um bom ajustamento ao nível do  $\chi^2/\text{gl}$  e muito bom ao nível do *CFI* e *RMSEA* ( $\chi^2/\text{gl}=1,09$ ; *CFI*=1,00; *RMSEA*=,02; *AIC*=56,46; *BCC*=57,99; *MECVI*=,25) (Marôco, 2014).

**Tabela 8** – Índices de qualidade de ajustamento da Escala de Desempenho

Índice de Ajustamento	Modelo Original
$\chi^2/gf$	1,09
<i>CFI</i>	1,00
<i>RMSEA</i>	,02
<i>AIC</i>	56,46
<i>BCC</i>	57,99
<i>MECVI</i>	,25



**Figura 4** – Modelo Original da Escala de Desempenho

No que concerne aos índices de modificação, no caso desta escala optou-se por não trabalhar com os mesmos essencialmente por dois motivos, em primeiro lugar porque os índices de ajustamento do modelo são considerados bons a muito bons e, em segundo lugar porque apenas foi sugerido um índice de modificação entre dimensões diferentes.

#### *Fiabilidade*

De acordo com a Tabela 9 e atendendo à proposta de Nunnaly (1978, cit. por Marôco & Garcia-Marques, 2006) constata-se que apenas a dimensão Desempenho de Tarefa apresenta uma fiabilidade apropriada ( $\alpha=,74$ ), contrariamente aos Comportamentos de Cidadania

Organizacional que beneficiam Indivíduos ( $\alpha=,62$ ) e Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização ( $\alpha=,53$ ) – apesar de, segundo a classificação de Murphy e Davidshofer (2005), os primeiros dois serem considerados valores aceitáveis, ainda que baixos.

Com recurso ao cálculo de um indicador estatístico adicional (*Alfa de Cronbach* se o tem for excluído), verificou-se que em todos os casos a exclusão do item reduz o valor de  $\alpha$  (Anexo E), pelo que nenhum foi retirado.

**Tabela 9 –** Fiabilidade da Escala da escala de Desempenho

<b>Dimensão</b>	<b>Nº de itens</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Classificação</b>
<b>Desempenho de Tarefa</b>	3	,74	Baixa
<b>CCOI</b>	3	,62	Baixa
<b>CCOO</b>	2	,53	Inaceitável

*Nota.* CCOI = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos; CCOO = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização.

#### *Sensibilidade*

Quanto à sensibilidade, na Tabela 10 é possível observar-se que, ainda que de acordo com o teste de normalidade nenhuma das dimensões da escala de Desempenho siga distribuição normal, na medida em que a significância do teste de K-S se encontra, em todos os casos, abaixo de ,05 ( $p<,05$ ) (Marôco, 2014), os índices de Assimetria e Curtose encontram-se inferiores aos módulos de 3 e 8, respectivamente, razão pela qual se aceita a normalidade (Kline, 2005).

**Tabela 10-** Sensibilidade da Escala de Desempenho

<b>Dimensão</b>	<b>K-S</b>	<b><math>p</math></b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
<b>Desempenho de Tarefa</b>	,29	<,01	-1,18	-,60
<b>CCOI</b>	,19	<,01	-,89	-,07
<b>CCOO</b>	,28	<,01	-1,36	-1,85

*Nota.* CCOI = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos; CCOO = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização.

## Escala de Satisfação Laboral

### *Validade*

Existindo informação prévia acerca da estrutura factorial desta escala, nomeadamente uma estrutura tri-factorial, reportada por Santos et al. (2018), optou-se por realizar uma AFC a três factores, nomeadamente a Satisfação Intrínseca (itens 2, 6, 8 e 14), Satisfação Extrínseca (itens 1, 3, 5, 13 e 15) e a Satisfação com as Relações Profissionais (itens 4, 7, 9, 10, 11 e 12), tendo sido testados quatro modelos, cujos índices de ajustamento se encontram reportados na Tabela 11.

O modelo original, que segue a estrutura tri-factorial (Santos et al., 2018) apresenta um ajustamento sofrível ao nível do  $\chi^2/\text{gl}$ , bom ao nível do *CFI* e aceitável ao nível do *RMSEA* ( $\chi^2/\text{gl}=2,49$ ; *CFI*=0,94; *RMSEA*=0,08; *AIC*=282,27; *BCC*=287,15; *MECVI*=1,24) (Marôco, 2014).

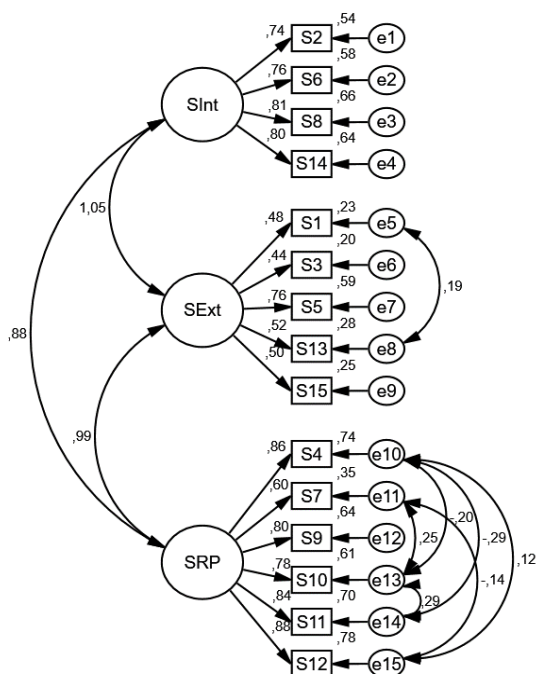
Com o intuito de obter um melhor ajustamento, procedeu-se à análise dos índices de modificação, tendo sido correlacionados os erros de medida sugeridos (Anexo F), pertencentes ao mesmo factor (Byrne, 2001), sequencialmente (Marôco 2014).

Deste modo, em primeiro lugar, começou-se por modificar os parâmetros com índices de modificação superiores a onze ( $IM > 11$ ), resultando no teste de um novo modelo (modelo 1). Este modelo, com a inclusão de trajectórias entre resíduos de acordo com o critério referido inicialmente, apresentou um bom ajustamento ao nível do  $\chi^2/\text{gl}$ , muito bom ao nível do *CFI* e aceitável ao nível do *RMSEA* ( $\chi^2/\text{gl}=1,96$ ; *CFI*=,96; *RMSEA*=,06; *AIC*=236,75; *BCC*=242,23; *MECVI*=1,04) (Marôco, 2014). Em segundo lugar, testou-se outro modelo (modelo 2), com a modificação de todos os parâmetros superiores a quatro ( $IM > 4$ ), o qual manteve a qualidade de ajustamento do anterior, em termos da classificação, ainda que com valores díspares ( $\chi^2/\text{gl}=1,80$ ; *CFI*=,97; *RMSEA*=,06; *AIC*=223,65; *BCC*=229,58; *MECVI*=,99) (Marôco, 2014).

Deste modo, optou-se pelo modelo 2 (Figura 5), modelo com melhores índices de ajustamento, tanto atendendo aos resultados obtidos a nível dos três índices globais ( $\chi^2/\text{gl}$ , *CFI* e *RMSEA*), como considerando a diminuição dos índices *AIC*, *BCC* e *MECVI* em comparação com o modelo original e modelo 1.

**Tabela 11** – Índices de qualidade de ajustamento da Escala de Satisfação Laboral

Índice de Ajustamento	Modelo Original	Modelo 1 (com $IM > 11$ )	Modelo 2 (com $IM > 4$ )
$\chi^2/gf$	2,49	1,96	1,80
<i>CFI</i>	,94	,96	,97
<i>RMSEA</i>	,08	,06	,06
<i>AIC</i>	282,27	236,75	223,65
<i>BCC</i>	287,15	242,23	229,58
<i>MECVI</i>	1,24	1,04	0,99



**Figura 5** – Modelo 2 da Escala de Satisfação Laboral

### *Fiabilidade*

Relativamente à fiabilidade, de acordo com a Tabela 12, constata-se que tanto a Satisfação Intrínseca como a Satisfação com as Relações Profissionais apresentam níveis de consistência interna apropriados, ao contrário da Satisfação Extrínseca ( $\alpha_{\text{Satisfação Intrínseca}} = ,86$ ;  $\alpha_{\text{Satisfação Relações Profissionais}} = ,91$ ;  $\alpha_{\text{Satisfação Extrínseca}} = ,69$ ), ainda que o valor desta última se encontre no limiar (Nunnally, 1978, cit. por Marôco & Garcia-Marques, 2006; Marôco, 2014) – contudo,

se atendermos à classificação mais específica de Murphy e Davidshofer (2005) este último valor já é aceitável, ainda que baixo.

Com recurso ao cálculo de um indicador estatístico adicional - *Alfa de Cronbach* se o tem for excluído -, verificou-se que para as dimensões Satisfação Intrínseca e Satisfação Extrínseca, a eventual eliminação de qualquer um dos itens diminuía a consistência interna, enquanto que a exclusão do item 7 na dimensão Satisfação com as Relações Profissionais melhorava a consistência interna da dimensão em questão (Anexo F), contudo, tendo em conta que esta melhoria seria muito ligeira e atendendo ao valor de consistência interna, por si, já elevado, não se considerou que a exclusão do item em questão conduzisse a ganhos significativos na dimensão mencionada, tendo-se decidido conservá-lo, preservando a estrutura original.

**Tabela 12** – Fiabilidade da Escala da escala de Satisfação Laboral

<b>Dimensão</b>	<b>Nº de itens</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Classificação</b>
<b>Satisfação Intrínseca</b>	4	,86	Moderada a Elevada
<b>Satisfação Extrínseca</b>	5	,69	Baixa
<b>Satisfação com as Relações Profissionais</b>	6	,91	Elevada

É importante recordar a existência de um item extra (16º item) que fornece uma avaliação da satisfação geral (Satisfação Global) e que, por ser apenas um único item, não é exequível proceder ao cálculo da sua fiabilidade.

### *Sensibilidade*

De acordo com o teste de normalidade, na Tabela 13, contrariamente à Satisfação Intrínseca e Satisfação Global cuja significância se encontra abaixo de ,05 ( $p < ,05$ ), é possível concluir que seguem distribuição normal as dimensões Satisfação Extrínseca e Satisfação com as Relações profissionais ( $p > ,05$ ), bem como a Satisfação Global (que advém de um único item extra) (Marôco, 2014). No entanto, aceita-se a normalidade em todas as dimensões atendendo aos índices de Assimetria e Curtose que se encontram inferiores aos módulos de 3 e 8, respectivamente (Kline, 2005).

**Tabela 13-** Sensibilidade da Escala de Satisfação Laboral

<b>Dimensão</b>	<b>K-S</b>	<b>p</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
<b>Satisfação Intrínseca</b>	,07	,01	-,43	-,47
<b>Satisfação Extrínseca</b>	,05	,20*	-,27	-,47
<b>Satisfação com as Relações Profissionais</b>	,06	,07	-,11	-,73
<b>Satisfação Global</b>	,21	<,01	-,59	-,10

*Nota.* \*Este é um limite inferior da significância verdadeira.

## Escala de Personalidade

### *Validade*

Tendo em conta que, também para esta escala, existia informação prévia acerca da sua estrutura como sendo penta factorial, tanto reportada por Gosling et al. (2003), como Nunes et al. (2018), decidiu-se realizar uma AFC a cinco factores, nomeadamente a Extroversão (itens 1 e 6R), Amabilidade (itens 2 e 7R), Conscienciosidade (itens 3 e 8R), Estabilidade Emocional (itens 9 e 4R) e Abertura à Experiência (itens 5 e 10R), tendo-se testado dois modelos, cujos índices de ajustamento podem ser consultados na Tabela 14.

O modelo original, que segue a estrutura original, apresenta um mau ajustamento tanto ao nível do  $\chi^2/g1$  (ainda que próximo do sofrível), como do *CFI*, e inaceitável ao nível do *RMSEA* ( $\chi^2/g1=4,64$ ; *CFI*=,74; *RMSEA*=,13; *AIC*=186,58; *BCC*=189,17; *MECVI*=,82) (Marôco, 2014).

Com o intuito de obter um melhor ajustamento, testou-se um outro modelo com a exclusão da dimensão Conscienciosidade, uma vez que, no modelo original (Figura 6), se verificou que os itens que avaliam esta dimensão apresentavam pesos factoriais baixos ( $\lambda_{item3}=,39$ ;  $\lambda_{item8R}=,31$ ). Este novo modelo (modelo 1), apresentou um mau ajustamento ao nível do  $\chi^2/g1$ , sofrível ao nível do *CFI* e inaceitável ao nível do *RMSEA* ( $\chi^2/g1=4,35$ ; *CFI*=,81; *RMSEA*=,12; *AIC*=112,00; *BCC*=113,53; *MECVI*=,49) (Marôco, 2014).

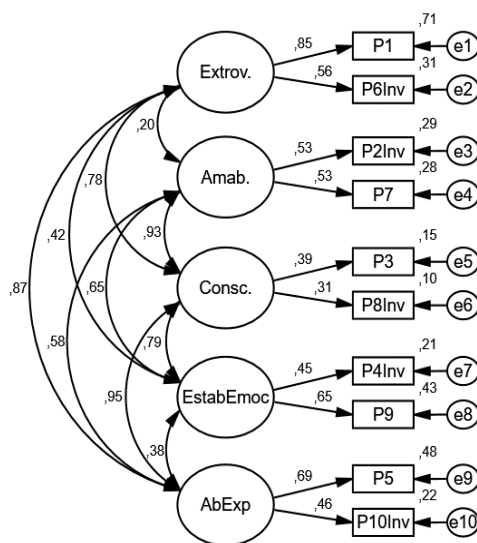
Ponderados os resultados obtidos em ambos os modelos testados, optou-se pelo modelo original, preservando assim o modelo teórico, em detrimento do modelo 1, dado que, ainda que este último tenha apresentado valores mais baixos em comparação com o original ao nível dos índices *AIC*, *BCC* e *MECVI*, manteve os três índices globais ( $\chi^2/g1$ , *CFI* e *RMSEA*) com valores

inadequados, pelo que as diferenças não se consideraram benéficas para justificar retirar a dimensão, alterando o modelo teórico.

**Tabela 14** – Índices de qualidade de ajustamento da Escala de Personalidade

Índice de Ajustamento	Modelo Original	Modelo 1 (sem dimensão C)
$\chi^2/gf$	4,64	4,35
<i>CFI</i>	,74	,81
<i>RMSEA</i>	,13	,12
<i>AIC</i>	186,58	112,00
<i>BCC</i>	189,17	113,53
<i>MECVI</i>	,82	,49

Nota. C= Conscienciosidade.



**Figura 6** – Modelo Original da Escala de Personalidade

Dada a explicação para a tomada de decisão anterior, importa salientar que se optou por não trabalhar com os índices modificação, porque apenas foram sugeridos índices de modificação entre dimensões diferentes.

Por fim ressalva-se que se observam, pela Figura 6 acima apresentada, algumas associações elevadas entre algumas dimensões, o que poderia sugerir a existência de uma variável latente de 2ª ordem, contudo, à luz do modelo teórico tal não é plausível, pelo que se trabalhou a variável considerando a multi-dimensionalidade.

### *Fiabilidade*

Observando a Tabela 15, constata-se que nenhuma das dimensões apresentam níveis de consistência interna apropriados ( $\alpha < ,7$ ) (Nunnally, 1978, cit. por Marôco & Garcia-Marques, 2006; Marôco, 2014) – contudo, se atendermos à classificação mais específica de Murphy e Davidshofer (2005), a dimensão Extroversão apresenta um valor aceitável, ainda que seja baixo.

Ressalva-se que no caso desta escala, uma vez que cada dimensão é constituída apenas por dois itens, o cálculo do indicador estatístico adicional - *Alfa de Cronbach* se o tem for excluído -, não apresenta resultados (Anexo G).

**Tabela 15** – Fiabilidade da Escala da escala de Personalidade

<b>Dimensão</b>	<b>Nº de itens</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Classificação</b>
<b>Extroversão</b>	2	,60	Baixa
<b>Amabilidade</b>	2	,44	Inaceitável
<b>Conscienciosidade</b>	2	,20	Inaceitável
<b>Estabilidade Emocional</b>	2	,40	Inaceitável
<b>Abertura à Experiência</b>	2	,47	Inaceitável

### *Sensibilidade*

Considerando o teste de normalidade (Tabela 16) é possível constatar que nenhuma das dimensões da Personalidade segue distribuição normal dado que a significância se encontra, em todos os casos, abaixo de ,05 ( $p < ,05$ ) (Marôco, 2014). Contudo aceita-se a normalidade em todas as dimensões atendendo aos índices de Assimetria e Curtose que se encontram inferiores aos módulos de 3 e 8, respectivamente (Kline, 2005).

**Tabela 16** – Sensibilidade da Escala de Personalidade

<b>Dimensão</b>	<b>K-S</b>	<b><math>p</math></b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
<b>Extroversão</b>	,10	<,01	-,71	,17
<b>Amabilidade</b>	,18	<,01	-,90	,60
<b>Conscienciosidade</b>	,19	<,01	-,83	,06

<b>Estabilidade Emocional</b>	,10	<,01	,15	-,11
<b>Abertura à Experiência</b>	,14	<,01	-,68	-,21

Em suma, as escalas apresentam alguns problemas ao nível das qualidades métricas, nomeadamente:

- Ao nível da validade: a escala de Personalidade demonstrou resultados de ajustamento críticos em todos os índices;
- Ao nível da fiabilidade: à excepção da escala de Liderança Tóxica, todas as outras incluem dimensões que não apresentaram níveis de consistência interna apropriados, nomeadamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização ( $\alpha=,53$ ), os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos ( $\alpha=,62$ ), a Satisfação Extrínseca ( $\alpha=,69$ ), ainda que no limiar, e todas as dimensões da Personalidade ( $\alpha_{\text{Extroversão}}=,60$ ;  $\alpha_{\text{Amabilidade}}=,44$ ;  $\alpha_{\text{Conscienciosidade}}=,20$ ;  $\alpha_{\text{Estabilidade Emocional}}=,40$ ;  $\alpha_{\text{Abertura à Experiência}}=,47$ ).

### **Análise descritiva das variáveis em estudo**

Finda a exploração das qualidades métricas das escalas utilizadas para aceder às variáveis em estudo, realizou-se a análise descritiva das últimas.

Analisando a Tabela 17 (Anexo H) é possível verificar que a média de respostas às dimensões de Liderança Tóxica se situa entre 2 e 3 – considerando a amplitude da escala (7 pontos), estes resultados revelam, em média, uma média-baixa hétero-percepção de Liderança Tóxica, no geral, a respeito dos superiores hierárquicos. Já no que diz respeito ao Desempenho, os indivíduos reportam, em média, valores que rondam os 4,5, o que revela uma percepção de Desempenho, no geral, elevada face à amplitude da escala (5 pontos). Por seu turno, à escala de Satisfação Laboral verifica-se uma média de respostas que revela uma média satisfação com o trabalho, salientando-se que a Satisfação com as Relações Profissionais é a que apresenta um valor médio ligeiramente inferior. Por fim, quanto à Personalidade – cuja escala é de 7 pontos – as respostas rondam os 4,5 a 6, o que indica um auto-relato de médios-altos níveis, por ordem crescente, de Estabilidade Emocional, Extroversão, Abertura à Experiência, Conscienciosidade e Amabilidade.

**Tabela 17 – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo**

<b>Estatística Descritiva</b>					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>Liderança Tóxica</b>					
Supervisão Abusiva	233	1,00	6,00	2,38	1,41
Liderança Autoritária	233	1,00	6,00	2,61	1,32
Narcisismo	233	1,00	6,00	2,91	1,63
Autopromoção	233	1,00	6,00	2,57	1,57
Imprevisibilidade	233	1,00	6,00	2,89	1,61
<b>Desempenho</b>					
Desempenho de Tarefa	233	3,00	5,00	4,66	,44
CCOI	233	3,00	5,00	4,52	,49
CCOO	233	2,01	5,00	4,56	,55
<b>Satisfação Laboral</b>					
Satisfação Intrínseca	233	1,00	7,00	4,75	1,39
Satisfação Extrínseca	233	1,70	7,00	4,88	1,17
Satisfação com as Relações Profissionais	233	1,00	7,00	3,92	1,49
Satisfação Total	233	1,00	7,00	4,78	1,47
<b>Personalidade</b>					
Extroversão	233	1,00	7,00	5,37	1,26
Amabilidade	233	2,50	7,00	6,01	,87
Estabilidade Emocional	233	1,00	7,00	4,47	1,22
Abertura à Experiência	233	2,40	7,00	5,78	1,03
Conscienciosidade	233	3,00	7,00	5,98	,91

**Impacto das variáveis socio-demográficas nas variáveis em estudo**

Com o intuito de analisar o impacto das variáveis que permitem a caracterização da amostra (variáveis socio-demográficas) nas variáveis em estudo, recorreu-se a testes estatísticos distintos em conformidade com o tipo de variável (Anexos I e J).

Em primeiro lugar, de modo a explorar a relação entre a Idade, Habilitações Literárias, Antiguidade na Empresa (do participante), Antiguidade da Chefia e Número de Subordinados da Chefia (variáveis contínuas) nas variáveis em estudo, recorreu-se à Correlação de Pearson, nomeadamente à análise do coeficiente de Correlação de Pearson (Marôco, 2018), ressaltando-se, para a sua análise, que coeficientes de correlação com valores positivos revelam que as

variáveis apresentam uma relação no mesmo sentido, ao passo que valores negativos revelam uma relação em sentido oposto (Marôco, 2014).

Adicionalmente, destaca-se que as correlações podem ser classificadas quanto à sua força, tendo-se recorrido, para tal, à classificação de Bryman e Cramer (2003), que pode ser consultada na Tabela 18.

**Tabela 18** – Classificação dos Coeficientes de Correlação de Pearson

Valor da Correlação	Classificação
>,75	Correlação muito forte
,50 - ,75	Correlação forte
,25 - ,50	Correlação moderada
<,25	Correlação fraca

Antes de explanar sobre as correlações entre as variáveis socio-demográficas contínuas e as variáveis em estudo, destaca-se que a variável Personalidade apenas foi correlacionada com a Idade, Habilitações Literárias e Antiguidade, tendo em conta que correlacioná-la com a Antiguidade da Chefia e Número de Subordinados da Chefia seria incongruente.

Assim sendo, atentando à Tabela 19, observa-se que a Idade estabelece uma correlação positiva e significativa com a Extroversão ( $r=,18$ ;  $p=,01$ ), ao passo que a Antiguidade estabelece uma correlação positiva e significativa com a Estabilidade Emocional ( $r=,16$ ;  $p=,02$ ), o que sugere que, no primeiro caso, com o avançar da idade existe um aumento do nível de Extroversão e, no segundo caso, uma permanência mais prolongada na organização está associada a maiores níveis de Estabilidade Emocional.

**Tabela 19** – Correlações de Pearson entre as variáveis socio-demográficas contínuas Idade, Habilitações Literárias e Antiguidade e a variável Personalidade

	Idade	Habilitações Literárias	Antiguidade
<b>Personalidade</b>			
Extroversão	<b>,18**</b>	,11	,11
Estabilidade Emocional	,12	,06	<b>,16*</b>
Conscienciosidade	,07	-,04	,01

Amabilidade	,12	,03	,11
Abertura à Experiência	,11	-,02	,11

Nota. \* $p < ,05$  \*\* $p \leq ,01$

Por seu turno, no que respeita às restantes variáveis em estudo (Tabela 20) verifica-se que as Habilitações Literárias estabelecem uma correlação positiva e significativa com duas das dimensões do Desempenho, concretamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos (CCOI) ( $r = ,18$ ;  $p = ,01$ ) e os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização (CCOO) ( $r = ,14$ ;  $p = ,04$ ), o que revela que quanto maior o grau de estudos dos participantes, maior a sua percepção de adopção de comportamentos de cidadania organizacional no geral.

Já a Antiguidade apresenta uma correlação negativa e significativa com a Satisfação com as Relações Profissionais ( $r = -,15$ ;  $p = ,02$ ) e positiva com o Desempenho de Tarefa ( $r = ,17$ ;  $p = ,01$ ), o que significa que quanto maior a antiguidade do participante na empresa menor a sua Satisfação com as Relações Profissionais e maior o seu Desempenho de Tarefa (desempenho ao nível da execução das tarefas inerentes ao seu trabalho), respectivamente (Tabela 20).

Por seu turno, a Antiguidade da Chefia revela uma correlação positiva e significativa com o Desempenho de Tarefa ( $r = ,15$ ;  $p = ,03$ ), isto é, há quanto mais tempo os participantes forem liderados pelo superior hierárquico em questão, maior o seu Desempenho de Tarefa (execução das tarefas inerentes ao seu trabalho) (Tabela 20).

Já no que concerne ao Número de Subordinados da Chefia verifica-se uma correlação positiva e significativa com todas as dimensões da Liderança Tóxica, nomeadamente a Supervisão Abusiva ( $r = ,17$ ;  $p = ,01$ ), Liderança Autoritária ( $r = ,16$ ;  $p = ,01$ ), Narcisismo ( $r = ,14$ ;  $p = ,04$ ), Autopromoção ( $r = ,17$ ;  $p = ,01$ ) e Imprevisibilidade ( $r = ,15$ ;  $p = ,03$ ), ao passo que, com a Satisfação com as Relações Profissionais apresenta uma correlação negativa e significativa ( $r = -,18$   $p = ,01$ ). Estes resultados revelam que quanto mais colaboradores reportam ao superior hierárquico/chefia dos participantes, maior a sua percepção de Liderança Tóxica a respeito do seu líder, no primeiro caso, e menor a sua Satisfação com as Relações Profissionais, no segundo caso (Tabela 20).

**Tabela 20** – Correlações de Pearson entre as variáveis socio-demográficas contínuas e as variáveis Liderança Tóxica, Satisfação Laboral e Desempenho

	Idade	Habilitações Literárias	Antiguidade	Antiguidade da Chefia	Nº Subordinados da Chefia
<b>Liderança Tóxica</b>					
Supervisão Abusiva	-,05	,01	-,04	-,01	<b>,17*</b>
Liderança Autoritária	,04	,01	,04	,03	<b>,16*</b>
Narcisismo	-,01	,02	,02	,01	<b>,14*</b>
Autopromoção	<-,01	,05	,03	,03	<b>,17**</b>
Imprevisibilidade	-,02	<-,01	,05	,08	<b>,15*</b>
<b>Satisfação Laboral</b>					
Satisfação Intrínseca	,07	-,10	,07	,06	-,07
Satisfação Extrínseca	-,03	-,12	,03	-,01	-,09
Satisfação com as Relações Profissionais	-,12	-,12	<b>-,15*</b>	-,06	<b>-,18**</b>
Satisfação Global	,05	-,12	,01	,06	-,01
<b>Desempenho</b>					
Desempenho de Tarefa	,10	-,01	<b>,17**</b>	<b>,15*</b>	,07
CCOI	,05	<b>,18**</b>	,00	,11	,03
CCOO	,11	<b>,14*</b>	,07	,01	<-,01

*Nota.* CCOI = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos; CCOO = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização.

\* $p < ,05$  \*\* $p \leq ,01$

Apesar das correlações anteriormente referidas serem significativas, de acordo com a classificação de Bryman e Cramer (2003) (rever Tabela 18), é importante especificar que são correlações fracas.

Por último, realizaram-se correlações entre todas as variáveis em estudo, podendo os valores, de seguida referidos, ser consultados na matriz de correlações constante no Anexo I.

No âmbito da análise previamente referida destaca-se que as dimensões da Liderança Tóxica se correlacionam positiva e significativamente entre si, verificando-se o mesmo para as dimensões das variáveis Desempenho e Satisfação, sendo que no caso da Satisfação, as três dimensões (Satisfação Intrínseca, Extrínseca e com as Relações Profissionais) ainda estabelecem uma correlação positiva e significativa com a Satisfação Global. Já no que concerne à Personalidade, os resultados revelam, igualmente, correlações positivas e significativas, à exceção da Extroversão e da Amabilidade que não estabelecem uma correlação significativa entre si.

Ademais, existem correlações negativas e significativas entre todas as dimensões da Liderança Tóxica e: o Desempenho de Tarefa, e todas as dimensões da Satisfação (incluindo a Satisfação Global). Verificam-se também correlações negativas e significativas entre algumas dimensões da Liderança Tóxica e Personalidade, nomeadamente entre a Supervisão Abusiva e a Amabilidade, Estabilidade Emocional e Conscienciosidade; Liderança Autoritária e Estabilidade Emocional e Conscienciosidade; Narcisismo e Estabilidade Emocional e Conscienciosidade; Autopromoção e Amabilidade, Estabilidade Emocional e Conscienciosidade; Imprevisibilidade e Estabilidade Emocional e Conscienciosidade.

Por seu turno destaca-se também a existência de correlações positivas e significativas entre algumas dimensões do Desempenho e da Satisfação, em concreto entre o Desempenho de Tarefa e a Satisfação Intrínseca, Satisfação Extrínseca e Satisfação Global, bem como dos Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos com as dimensões da Satisfação anteriormente referidas. No mesmo sentido, a Personalidade e o Desempenho estabelecem correlações positivas e significativas entre algumas das suas dimensões, especificamente entre o Desempenho de Tarefa e a Estabilidade Emocional, Abertura à Experiência e Conscienciosidade; os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos com a Extroversão, Amabilidade, Abertura à Experiência e Conscienciosidade; os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização com a Amabilidade e a Conscienciosidade.

Por fim, a Satisfação e a Personalidade também estabelecem, entre algumas das suas dimensões, correlações positivas e significativas, concretamente entre a Satisfação Intrínseca e todas as da Personalidade; entre a Satisfação Extrínseca e todas as da Personalidade excepto a Abertura à Experiência; entre a Satisfação com as Relações Profissionais e Estabilidade

Emocional e Conscienciosidade; entre a Satisfação Global e todas as da Personalidade excepto a Amabilidade.

Findas as correlações, seguidamente, por forma a explorar a existência de diferenças significativas nas médias das duas populações de cada variável, especificamente, o Cargo de Chefia, Género do Participante, Género da Chefia e Distrito, recorreu-se ao teste de *t*-Student para duas amostras, tendo sido consideradas estatisticamente significativas as diferenças entre as médias em que o *p-value* (do *t*-Student) obtido se encontrava igual ou inferior a ,05 ( $p \leq ,05$ ) (Marôco, 2018).

Neste âmbito é importante destacar que, para a realização deste teste, se recodificou o Distrito em dois grupos (1- Lisboa, 2- Outros), tendo as restantes variáveis mantido a codificação constante no Anexo C.

Antes de avançar para os resultados obtidos, há que referir ainda que, atendendo ao teste de Levene para a homogeneidade de variâncias, nos casos em que  $p\text{-value} \geq ,05$  a estatística de teste utilizada para o teste de *t*-Student foi a que assume variâncias iguais (“Variâncias iguais assumidas”), dado que se concluíram as variâncias como sendo homogéneas, ao passo que para  $p\text{-value} < ,05$  a estatística de teste utilizada foi a que não assume variâncias iguais (“Variâncias iguais não assumidas”), uma vez que se concluíram as variâncias como não sendo homogéneas (Marôco, 2018).

Deste modo, no que se refere à variável Género do Participante, verifica-se, com recurso à observação da Tabela 21, que existem diferenças estatisticamente significativas ( $p \leq ,05$ ) entre os grupos (Feminino e Masculino), no que respeita à Supervisão Abusiva (pertencente à variável Liderança Tóxica), à Satisfação Extrínseca, Satisfação com as Relações Profissionais e Satisfação Global (dimensões da variável Satisfação) e Estabilidade Emocional (Personalidade).

No que diz respeito à Supervisão Abusiva conclui-se que, comparativamente com os homens, as mulheres ( $M= 2,48$ ;  $SEM=,11$ ) tendem a percepcionar maiores níveis de Supervisão Abusiva nos seus superiores hierárquicos, isto é, tendem a percepcioná-los como tendo um comportamento mais hostil.

Por seu turno, verifica-se que os homens reportam sentir-se mais satisfeitos quanto à Satisfação Extrínseca ( $M= 5,24$ ;  $SEM=,14$ ), Satisfação com as Relações Profissionais ( $M=4,35$ ;  $SEM=,19$ ) e Satisfação Global ( $M=5,28$ ;  $SEM=,18$ ), isto é, respectivamente, tanto com as

condições físicas e estabilidade no trabalho, horário, pares e chefia, como com as relações estabelecidas entre a direcção e trabalhadores (topo e base da empresa), reconhecimento individual que lhes é atribuído e comportamentos de gestão, e ainda com o trabalho como um todo.

Finalmente, a respeito da Personalidade, é possível apurar que os homens apresentam maiores níveis de Estabilidade Emocional (M= 4,77; SEM=,16).

**Tabela 21** – Resultados do teste *t*-Student para a variável Género do Participante

	T	<i>p</i>	Média Género Feminino	Média Género Masculino
<b>Liderança Tóxica</b>				
Supervisão Abusiva	2,03	<b>,05*</b>	2,48	2,08
Liderança Autoritária	1,62	,11	2,69	2,39
Narcisismo	,79	,43	2,96	2,76
Autopromoção	1,08	,28	2,64	2,38
Imprevisibilidade	1,67	,10	2,98	2,60
<b>Satisfação Laboral</b>				
Satisfação Intrínseca	-1,76	,08	4,66	5,03
Satisfação Extrínseca	-2,71	<b>,01*</b>	4,76	5,24
Satisfação com as Relações Profissionais	-2,56	<b>,01*</b>	3,78	4,35
Satisfação Global	-3,01	<b>&lt;,01**</b>	4,62	5,28
<b>Desempenho</b>				
Desempenho de Tarefa	,35	,73	4,67	4,64
CCOI	,92	,36	4,54	4,47
CCOO	1,00	,32	4,58	4,48
<b>Personalidade</b>				
Extroversão	-0,67	,51	5,34	5,47
Estabilidade Emocional	-2,18	<b>,03*</b>	4,37	4,77
Conscienciosidade	,40	,69	5,99	5,93
Amabilidade	1,69	,09	6,07	5,84

Abertura à Experiência	,37	,72	5,79	5,73
------------------------	-----	-----	------	------

*Nota.* CCOI = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos; CCOO = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização.

\* $p \leq 0,05$  \*\* $p \leq 0,01$

Por seu turno, no que respeita à variável Género da Chefia não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre superiores hierárquicos do género feminino e masculino ( $p > 0,05$ ), tal como é possível comprovar pela Tabela 22 (destaca-se que, neste caso, não seria congruente contemplar a variável Personalidade, tendo em conta que se refere ao colaborador, pelo que não consta na tabela).

**Tabela 22** – Resultados do teste *t*-Student para a variável Género da Chefia

	T	<i>p</i>	Média Género Feminino	Média Género Masculino
<b>Liderança Tóxica</b>				
Supervisão Abusiva	,42	,68	2,42	2,34
Liderança Autoritária	,91	,36	2,68	2,52
Narcisismo	1,14	,26	3,01	2,76
Autopromoção	1,42	,16	2,69	2,40
Imprevisibilidade	1,50	,14	3,01	2,69
<b>Satisfação Laboral</b>				
Satisfação Intrínseca	-,81	,42	4,69	4,84
Satisfação Extrínseca	-1,56	,12	4,78	5,03
Satisfação com as Relações Profissionais	-1,81	,07	3,77	4,13
Satisfação Global	-1,66	,10	4,65	4,98
<b>Desempenho</b>				
Desempenho de Tarefa	-,09	,93	4,66	4,66
CCOI	1,57	,12	4,57	4,46
CCOO	1,13	,26	4,59	4,51

*Nota.* CCOI = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos; CCOO = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização.

Quanto à variável Cargo de Chefia, verifica-se, com recurso à Tabela 23, que existem diferenças estatisticamente significativas ( $p \leq 0,05$ ) entre os grupos (Sem Cargo de Chefia e Com Cargo de Chefia), no que respeita a todas as dimensões da Liderança Tóxica e Satisfação.

No caso específico da Liderança Tóxica conclui-se que colaboradores que não desempenham cargo de chefia percebem o seu superior hierárquico como tendo maiores níveis de liderança tóxica no geral, exceptuando a dimensão Narcisismo (Supervisão Abusiva:  $M=2,46$ ;  $SEM=,10$ ; Liderança Autoritária:  $M=2,69$ ;  $SEM=,09$ ; Autopromoção:  $M=2,66$ ;  $SEM=,11$ ; Imprevisibilidade:  $M=3,00$ ;  $SEM=,11$ ).

Já quanto à Satisfação, conclui-se que colaboradores que desempenham cargo de chefia, ou seja, chefia intermédia, reportam maiores níveis de satisfação laboral (Satisfação Intrínseca:  $M=5,39$ ;  $SEM=,21$ ; Satisfação Extrínseca:  $M=5,33$ ;  $SEM=,18$ ; Satisfação com as Relações Profissionais:  $M=4,44$ ;  $SEM=,24$ ; Satisfação Global:  $M=5,29$ ;  $SEM=,22$ ).

**Tabela 23** – Resultados do teste *t*-Student para a variável Cargo de Chefia

	T	<i>p</i>	Sem Cargo de Chefia	Com Cargo de Chefia
<b>Liderança Tóxica</b>				
Supervisão Abusiva	2,04	<b>,05*</b>	2,46	1,97
Liderança Autoritária	2,02	<b>,05*</b>	2,69	2,19
Narcisismo	1,74	,08	2,99	2,47
Autopromoção	2,24	<b>,03*</b>	2,66	2,07
Imprevisibilidade	2,72	<b>,01*</b>	3,00	2,26
<b>Satisfação Laboral</b>				
Satisfação Intrínseca	-2,95	<b>&lt;,01**</b>	4,64	5,39
Satisfação Extrínseca	-2,46	<b>,02*</b>	4,80	5,33
Satisfação com as Relações Profissionais	-2,22	<b>,03*</b>	3,83	4,44
Satisfação Global	-2,22	<b>,03*</b>	4,69	5,29
<b>Desempenho</b>				
Desempenho de Tarefa	-,82	,41	4,65	4,72
CCOI	-1,61	,11	4,51	4,63
CCOO	0,64	,53	4,57	4,50

<b>Personalidade</b>				
Extroversão	-1,91	,06	5,31	5,75
Estabilidade Emocional	-1,68	,09	4,41	4,79
Conscienciosidade	-,37	,71	5,97	6,03
Amabilidade	,39	,69	6,02	5,96
Abertura à Experiência	-,25	,81	5,77	5,82

*Nota.* CCOI = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos; CCOO = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização.

\* $p \leq ,05$  \*\* $p < ,01$

Já no que se refere à variável Distrito, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre participantes cuja empresa se localiza em Lisboa *versus* outros distritos no país ( $p > ,05$ ), tal como é possível aferir na Tabela 24.

**Tabela 24** – Resultados do teste *t*-Student para a variável Distrito

	T	<i>p</i>	Lisboa	Outros
<b>Liderança Tóxica</b>				
Supervisão Abusiva	-,87	,38	2,35	2,57
Liderança Autoritária	-1,37	,17	2,56	2,89
Narcisismo	<,01	1,00	2,91	2,91
Autopromoção	-,26	,80	2,56	2,64
Imprevisibilidade	,02	,98	2,89	2,88
<b>Satisfação Laboral</b>				
Satisfação Intrínseca	1,35	,18	4,81	4,47
Satisfação Extrínseca	1,16	,25	4,92	4,68
Satisfação com as Relações Profissionais	,69	,49	3,94	3,76
Satisfação Global	,23	,82	4,79	4,73
<b>Desempenho</b>				
Desempenho de Tarefa	1,55	,13	4,69	4,54
CCOI	1,58	,12	4,55	4,41
CCOO	-1,11	,27	4,54	4,65
<b>Personalidade</b>				

Extroversão	,58	,56	5,39	5,26
Estabilidade Emocional	,96	,34	4,50	4,29
Conscienciosidade	1,29	,20	6,01	5,80
Amabilidade	,08	,94	6,01	6,00
Abertura à Experiência	-,50	,62	5,76	5,85

*Nota.* CCOI = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos; CCOO = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização.

Por fim, para a variável Sector de Actividade realizou-se uma ANOVA *one-way*, de forma a apurar se as médias populacionais apresentariam diferenças significativas entre si (Marôco, 2018).

Torna-se relevante salientar que esta variável foi recodificada em cinco grupos, tendo-se mantido as codificações constantes no Anexo C para Comércio por Grosso e a Retalho (6), Actividades Financeiras e de Seguros (9), Educação (11), Actividades de Saúde Humana e Apoio Social (12), tendo os restantes sectores sido congregados e atribuída a codificação 13, dado que, na primeira análise feita com a codificação inicial, o teste *post-hoc* não apresentou resultados, uma vez que não existiam observações suficientes em todos os grupos, tendo-se definido como critério um mínimo de 20 observações, razão pela qual foram agrupados em “Outros” aqueles que não cumpriam com este critério (Marôco, 2018).

Deste modo, quanto ao Sector de Actividade, com recurso à Tabela 25, constata-se que apenas se verificam diferenças significativas entre os grupos na variável Satisfação com as Relações Profissionais ( $p=,05$ ), ao passo que, nas restantes variáveis, tal não se constata ( $p>,05$ ).

**Tabela 25** – Resultados da ANOVA *one-way* para a variável Sector de Actividade

	F	<i>p</i>	Média CPR	Média AFS	Média EDU	Média ASAS	Média OUT
<b>Liderança Tóxica</b>							
Supervisão Abusiva	,94	,44	2,34	2,21	2,78	2,55	2,26
Liderança Autoritária	1,33	,26	2,54	2,43	3,05	2,81	2,48
Narcisismo	1,44	,22	2,80	2,58	3,33	3,21	2,81
Autopromoção	1,32	,26	2,57	2,43	3,03	3,82	2,33
Imprevisibilidade	1,84	,12	2,89	2,67	3,36	3,21	2,61

<b>Satisfação Laboral</b>							
Satisfação Intrínseca	,99	,41	4,72	4,44	4,71	4,79	4,96
Satisfação Extrínseca	1,88	,12	4,90	4,86	4,52	4,69	5,15
SRP	2,42	<b>,05*</b>	4,35	3,89	3,41	3,60	4,13
Satisfação Global	,47	,76	4,71	4,63	4,62	4,78	4,96
<b>Desempenho</b>							
Desempenho de Tarefa	1,32	,26	4,72	4,66	4,71	4,72	4,57
CCOI	2,13	,08	4,65	4,44	4,56	4,62	4,43
CCOO	2,16	,08	4,60	4,37	4,64	4,67	4,54
<b>Personalidade</b>							
Extroversão	1,69	,15	5,39	5,03	5,85	5,44	5,38
Estabilidade Emocional	1,21	,31	4,31	4,20	4,46	4,67	4,55
Conscienciosidade	,84	,50	5,78	5,92	6,19	6,06	5,98
Amabilidade	1,14	,34	6,06	5,97	6,26	6,01	5,87
Abertura à Experiência	,54	,71	5,79	5,72	6,06	5,69	5,80

*Nota.* CPR = Comércio por Grosso e a Retalho; AFS = Actividades Financeiras e de Seguros; EDU= Educação; ASAS = Actividades de Saúde Humana e Apoio Social; OUT = Outros; SRP = Satisfação com as Relações Profissionais, CCOI = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos; CCOO = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização.

\* $p \leq 0,05$

No seguimento do resultado previamente obtido, procedeu-se ao teste *Post-hoc* de Scheffé, impreterível para aferir em que grupos específicos se verificariam as diferenças estatisticamente significativas, contudo este teste revelou não existirem, afinal, estas diferenças ( $p > 0,05$ ) (Anexo J).

### **Testes de Hipóteses**

Para testar as hipóteses em estudo, em primeira instância realizaram-se regressões lineares múltiplas para aferir a existência de efeitos principais entre as dimensões da variável preditora (Liderança Tóxica) e as dimensões das duas variáveis critério (Satisfação e Desempenho) (Anexo K).

Neste sentido, recorda-se que as hipóteses em estudo - que serão novamente apresentadas de seguida - se subdividem atendendo à multidimensionalidade da variável

preditora (Liderança Tóxica), tendo sido, por tal, testado o efeito das dimensões que a compõem nas variáveis critério.

### Hipótese 1

A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com a Satisfação.

H1.1: A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com a Satisfação Intrínseca.

Através da regressão linear múltipla apresentada na Tabela 26, conclui-se que o modelo em estudo é significativo [F(5,227)=24,07;  $p < ,001$ ], constatando-se que 33% da variabilidade total da Satisfação Intrínseca é explicada pela Liderança Tóxica ( $R_a^2 = ,33$ ). Contudo, é possível aferir que apenas duas dimensões da Liderança Tóxica têm um efeito negativo e significativo na Satisfação Intrínseca, nomeadamente a Liderança Autoritária ( $\beta = -,32$ ;  $p = ,01$ ) e a Autopromoção ( $\beta = -,29$ ;  $p = ,02$ ).

Deste modo, a hipótese 1.1 é parcialmente corroborada, sendo que estes resultados revelam que quanto mais um indivíduo percebe o seu superior hierárquico como alguém que demarca a sua autoridade, age de modo controlador e exige obediência (Liderança Autoritária) ou como alguém que age de forma a promover os seus próprios interesses, adoptando uma conduta que beneficie a sua imagem perante terceiros, particularmente a sua chefia (Autopromoção), menor a sua Satisfação Intrínseca, isto é, menor a sua satisfação a respeito de aspectos como a responsabilidade, liberdade e tarefas que lhe são atribuídas.

**Tabela 26** - Regressão linear múltipla entre as dimensões da Liderança Tóxica e a Satisfação Intrínseca

Variável Preditora	Variável Critério	$R_a^2$	$\beta$	$p$
Supervisão Abusiva			-,17	,16
Liderança Autoritária			-,32	<b>,01*</b>
Narcisismo	Satisfação Intrínseca	,33	-,02	,89
Autopromoção			-,29	<b>,02*</b>
Imprevisibilidade			,19	,09

Nota. \* $p < ,05$

H1.2: A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com a Satisfação Extrínseca.

Atendendo à regressão linear múltipla apresentada na Tabela 27, conclui-se que o modelo em estudo é significativo [ $F(5,227)=38,69; p<,001$ ], verificando-se que 45% da variabilidade total da Satisfação Extrínseca é explicada pela Liderança Tóxica ( $R_a^2=,45$ ). Contudo, é possível aferir que apenas duas dimensões da Liderança Tóxica têm um efeito negativo e significativo na Satisfação Extrínseca, nomeadamente a Liderança Autoritária ( $\beta=-,22; p=,03$ ) e a Autopromoção ( $\beta=-,47; p<,01$ ).

Assim sendo, a hipótese 1.2 é parcialmente corroborada, sendo que estes resultados revelam que quanto mais um indivíduo perceciona o seu superior hierárquico como alguém que demarca a sua autoridade, age de modo controlador e exige obediência (Liderança Autoritária), menor a sua Satisfação Extrínseca, ou seja, menor a sua satisfação quanto às condições físicas e estabilidade no trabalho, horário, pares e chefia. De igual modo, quanto mais um indivíduo perceciona o seu superior hierárquico como como alguém que age de forma a promover os seus próprios interesses, adoptando uma conduta que beneficie a sua imagem perante terceiros, particularmente a sua chefia (Autopromoção), menor a sua Satisfação Extrínseca.

**Tabela 27** - Regressão linear múltipla entre as dimensões da Liderança Tóxica e a Satisfação Extrínseca

Variável Preditora	Variável Critério	$R_a^2$	$\beta$	$p$
Supervisão Abusiva			-,13	,22
Liderança Autoritária			-,22	<b>,03*</b>
Narcisismo	Satisfação Extrínseca	,45	,07	,50
Autopromoção			-,47	<b>&lt;,01**</b>
Imprevisibilidade			,05	,62

Nota. \* $p<,05$  \*\* $p<,01$

H1.3: A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com a Satisfação Com as Relações Profissionais.

Considerando a regressão linear múltipla apresentada na Tabela 28, conclui-se que o modelo em estudo é significativo [F(5,227)=39,33;  $p < ,001$ ], constatando-se que 37% da variabilidade total da Satisfação Com as Relações Profissionais é explicada pela Liderança Tóxica ( $R_a^2 = ,37$ ). Contudo, é possível aferir que apenas duas dimensões das suas dimensões têm um efeito negativo e significativo na Satisfação com as Relações Profissionais, nomeadamente a Liderança Autoritária ( $\beta = -,33$ ;  $p < ,01$ ) e a Autopromoção ( $\beta = -,36$ ;  $p < ,01$ ).

Por tal, conclui-se que a hipótese 1.3 é parcialmente corroborada, sendo que estes resultados revelam que quanto mais um indivíduo percepciona o seu superior hierárquico como alguém que demarca a sua autoridade, age de modo controlador e exige obediência (Liderança Autoritária), menor a sua satisfação quanto às relações entre a direcção e os colaboradores, reconhecimento individual e comportamentos de gestão (aspectos inerentes à dimensão Satisfação com as Relações Profissionais). De igual modo, quanto mais um indivíduo percepciona o seu superior hierárquico como alguém que age de forma a promover os seus próprios interesses (Autopromoção), menor a sua Satisfação com as Relações Profissionais.

**Tabela 28** - Regressão linear múltipla entre as dimensões da Liderança Tóxica e a Satisfação com as Relações Profissionais

Variável Preditora	Variável Critério	$R_a^2$	$\beta$	$p$
Supervisão Abusiva			-,03	,77
Liderança Autoritária			-,33	<,01**
Narcisismo	Satisfação com as	,37	,02	,85
Autopromoção	Relações Profissionais		-,36	<,01**
Imprevisibilidade			,06	,60

Nota. \*\* $p < ,01$

H1.4: A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com a Satisfação Global.

Considerando a regressão linear múltipla apresentada na Tabela 29, conclui-se que o modelo em estudo é significativo [F(5,227)=33,25;  $p < ,001$ ], constatando-se que 32% da

variabilidade total da Satisfação Global é explicada pela Liderança Tóxica ( $R_a^2=,32$ ). Contudo, é possível aferir que apenas a Autopromoção tem um efeito negativo e significativo na Satisfação Global ( $\beta=-,32$ ;  $p=,01$ ).

Por tal, conclui-se que a hipótese 1.4 é parcialmente corroborada, sendo que estes resultados revelam que quanto mais um indivíduo percebe o seu superior hierárquico como alguém que age de forma a promover os seus próprios interesses, menor a sua satisfação quanto ao seu trabalho como um todo.

**Tabela 29** - Regressão linear múltipla entre as dimensões da Liderança Tóxica e a Satisfação Global

Variável Preditora	Variável Critério	$R_a^2$	$\beta$	$p$
Supervisão Abusiva			-,19	,12
Liderança Autoritária			-,21	,07
Narcisismo	Satisfação Global	,32	,04	,73
Autopromoção			-,32	<b>,01*</b>
Imprevisibilidade			,07	,52

Nota. \* $p<,05$

Findos os testes para verificar a influência da Liderança Tóxica na Satisfação Laboral, adoptou-se o mesmo procedimento, neste momento, para o Desempenho.

## Hipótese 2

A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com o Desempenho.

H2.1: A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com o Desempenho de Tarefa.

Considerando a regressão linear múltipla apresentada na Tabela 30, conclui-se que o modelo em estudo é significativo [ $F(5,227)=2,63$ ;  $p\leq,05$ ], constatando-se que 3% da variabilidade total do Desempenho de Tarefa é explicada pela Liderança Tóxica ( $R_a^2=,03$ ). Destaca-se, no entanto, que apenas a Supervisão Abusiva tem um efeito negativo e significativo no Desempenho de Tarefa ( $\beta=-,28$ ;  $p=,05$ ).

Deste modo, conclui-se que a hipótese 2.1 é parcialmente corroborada, sendo que estes resultados revelam que quanto mais um indivíduo percebe o seu superior hierárquico como alguém que adota comportamentos hostis com frequência (Supervisão Abusiva), menor o seu Desempenho de Tarefa, ou seja, o sujeito percebe desempenhar menos comportamentos directamente relacionados com a execução das tarefas associadas ao seu descritivo funcional.

**Tabela 30** - Regressão linear múltipla entre as dimensões da Liderança Tóxica e o Desempenho de Tarefa

Variável Preditora	Variável Critério	$R_a^2$	$\beta$	$p$
Supervisão Abusiva			-,28	,05*
Liderança Autoritária			-,12	,37
Narcisismo	Desempenho de Tarefa	,03	,05	,69
Autopromoção			,07	,65
Imprevisibilidade			,09	,49

Nota. \* $p \leq ,05$

H2.2: A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos.

Considerando a regressão linear múltipla apresentada na Tabela 31, conclui-se que o modelo em estudo não é significativo [ $F(5,227)=1,23$ ;  $p=,30$ ], o que revela que, para os indivíduos que participaram no estudo, a Liderança Tóxica não influencia os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos (CCOI).

Considerando o acima exposto, conclui-se que a hipótese 2.2 não é corroborada.

**Tabela 31** - Regressão linear múltipla entre as dimensões da Liderança Tóxica e os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos (CCOI)

Variável Preditora	Variável Critério	$R_a^2$	$\beta$	$p$
Supervisão Abusiva			-,23	,12
Liderança Autoritária			-,05	,69
Narcisismo	CCOI	,01	-,09	,53
Autopromoção			,07	,64
Imprevisibilidade			,22	,10

H2.3: A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização.

Considerando a regressão linear múltipla apresentada na Tabela 32, conclui-se que o modelo em estudo não é significativo [ $F(5,227)=1,02$ ;  $p=,41$ ], o que revela que a Liderança Tóxica não influencia os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização (CCOO).

Considerando o acima exposto, conclui-se que a hipótese 2.3 não é corroborada.

**Tabela 32** - Regressão linear múltipla entre as dimensões da Liderança Tóxica e os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização (CCOO)

Variável Preditora	Variável Critério	$R_a^2$	$\beta$	$p$
Supervisão Abusiva			-,28	,06
Liderança Autoritária			,06	,68
Narcisismo	CCOO	<0,1	,16	,25
Autopromoção			-,03	,83
Imprevisibilidade			,06	,67

Findos os testes anteriores, seguiram-se os testes de moderação para averiguar se a Personalidade exercia um papel moderador na relação entre a Liderança Tóxica e as duas variáveis critério (Satisfação e Desempenho) (Anexo K).

Segundo Baron e Kenny (1986), uma variável moderadora corresponde a uma terceira variável que afecta a direcção e/ou a força da relação existente entre uma variável independente (VI)/preditora e uma variável dependente (VD)/critério, sendo que esta relação entre a VI e VD corresponde ao efeito principal.

Para testar os efeitos de moderação foram seguidas as recomendações de Baron e Kenny (1986), e, tendo em conta que os procedimentos de análise variam consoante o tipo de variáveis em questão, há que destacar que tanto a variável moderadora como a variável independente são variáveis contínuas.

Sucintamente, a regressão foi feita em dois passos, o primeiro correspondendo ao teste dos efeitos principais (anteriormente apresentados) e o segundo considerando o efeito de interacção entre as dimensões da variável independente (preditora) e as dimensões da variável

moderadora – para tal, em primeiro lugar, foram padronizadas as dimensões destas variáveis, de modo a transformá-las na mesma ordem de grandeza, e seguidamente foram criadas novas variáveis representativas da interacção, tendo-se, para esse fim, multiplicado, duas a duas, as dimensões das variáveis independente e moderadora. Para análise do efeito de moderação avaliou-se a significância dos coeficientes de regressão  $\beta$ .

Complementarmente foram criadas as representações gráficas dos efeitos de moderação para uma análise e interpretação mais detalhada dos resultados obtidos.

Ressalva-se que estas análises foram levadas a cabo na sequência das relações anteriormente verificadas (Baron & Kenny, 1986), nomeadamente:

- Entre as dimensões Liderança Autoritária e Autopromoção (Liderança Tóxica) e a Satisfação Intrínseca;
- Entre as dimensões Liderança Autoritária e Autopromoção (Liderança Tóxica) e a Satisfação Extrínseca;
- Entre as dimensões Liderança Autoritária e Autopromoção (Liderança Tóxica) e a Satisfação com as Relações Profissionais;
- Entre a Autopromoção (Liderança Tóxica) e a Satisfação Global;
- Entre a Supervisão Abusiva (Liderança Tóxica) e o Desempenho de Tarefa.

### **Hipótese 3**

A relação entre a Liderança Tóxica e a Satisfação Laboral é moderada pela Personalidade do colaborador.

H3.1: À medida que o nível de Extroversão do colaborador seja mais elevado, a relação entre a Liderança Tóxica e a Satisfação será menos negativa.

H3.2: À medida que o nível de Amabilidade do colaborador seja mais elevado, a relação entre a Liderança Tóxica e a Satisfação será menos negativa.

H3.3: À medida que o nível de Abertura à Experiência do colaborador seja mais elevado, a relação entre a Liderança Tóxica e a Satisfação será menos negativa.

H3.4: À medida que o nível de Conscienciosidade do colaborador seja mais elevado, a relação entre a Liderança Tóxica e a Satisfação será menos negativa.

H3.5: À medida que o nível de Estabilidade Emocional do colaborador seja mais baixo, a relação entre a Liderança Tóxica e a Satisfação será mais negativa.

### *Satisfação Intrínseca*

Em primeira instância, procurou-se explorar a existência de um efeito moderador da Personalidade (Extroversão, Estabilidade Emocional, Conscienciosidade, Amabilidade e Abertura à Experiência), atendendo à especificidade das hipóteses estabelecidas para cada dimensão, na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Intrínseca. Apesar de todos os modelos serem significativos ( $p < ,001$ ) (Anexo K), não se verificou nenhum efeito de moderação dos traços que constituem a Personalidade na relação entre as variáveis supracitadas ( $p > ,05$ ), tal como é possível aferir através da Tabela 33, nas linhas correspondentes ao efeito de interação.

**Tabela 33** - Regressão linear múltipla do efeito moderador da Personalidade na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Intrínseca

		<b>Satisfação Intrínseca</b>	
		<b><math>\beta</math></b>	<b><math>p</math></b>
<b>Modelo 1</b>	Extroversão	,16	<,01
	ExLA	-,06	,24
<b>Modelo 2</b>	Estabilidade Emocional	,17	<,01
	EExLA	-,07	,23
<b>Modelo 3</b>	Conscienciosidade	,22	<,01
	CxLA	-,05	,38
<b>Modelo 4</b>	Amabilidade	,13	,02
	AxLA	-,01	,82
<b>Modelo 5</b>	Abertura à Experiência	,16	<,01
	AExLA	-,03	,56

*Nota.* LA = Liderança Autoritária; E = Extroversão; EE = Estabilidade Emocional; C = Conscienciosidade; A = Amabilidade; AE = Abertura à Experiência

À semelhança do anteriormente exposto, procurou explorar-se a existência de um efeito moderador na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Intrínseca. Apesar de todos os

modelos serem significativos ( $p < ,001$ ) (Anexo K) atentando à Tabela 34 constata-se que apenas se verificou um efeito moderador da Estabilidade Emocional ( $p = ,03$ ).

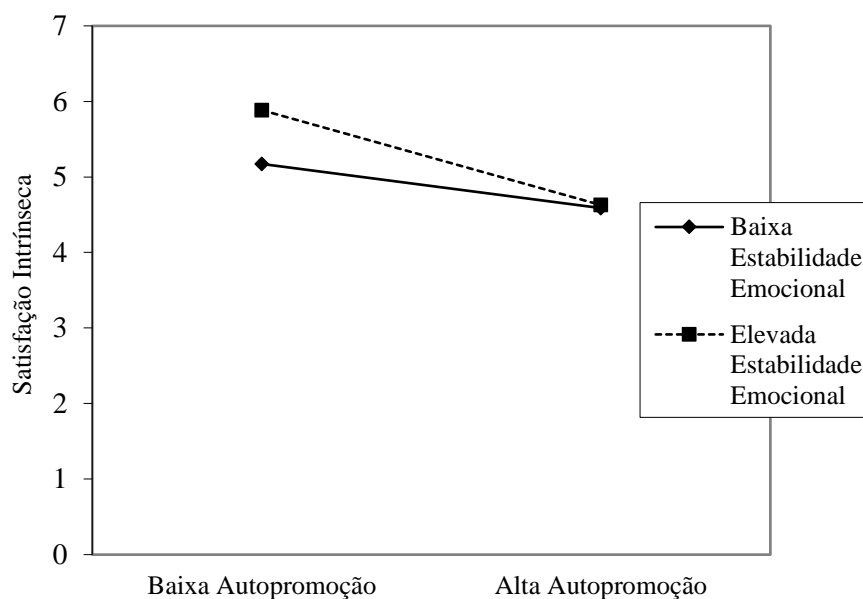
**Tabela 34** - Regressão linear múltipla do efeito moderador da Personalidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Intrínseca

		Satisfação Intrínseca	
		$\beta$	$p$
<b>Modelo 1</b>	Extroversão	,17	<,01
	ExAP	-,03	,54
<b>Modelo 2</b>	Estabilidade Emocional	,17	<,01
	EExAP	-,12	<b>,03*</b>
<b>Modelo 3</b>	Conscienciosidade	,22	<,01
	CxAP	-,01	,89
<b>Modelo 4</b>	Amabilidade	,09	,11
	AxAP	-,02	,67
<b>Modelo 5</b>	Abertura à Experiência	,15	,01
	AExAP	-,02	,72

*Nota.* AP= Autopromoção; E = Extroversão; EE = Estabilidade Emocional; C = Conscienciosidade; A = Amabilidade; AE = Abertura à Experiência.

\* $p < ,05$

Nesta sequência, através da Figura 7, podemos aferir que numa situação de baixa Autopromoção, indivíduos com elevada Estabilidade Emocional apresentam um nível de satisfação ligeiramente superior quanto à responsabilidade, liberdade e tarefas que lhe são atribuídas (Satisfação Intrínseca), comparativamente com aqueles cujo nível de Estabilidade Emocional é baixo, o que assevera a existência de um efeito benéfico desta dimensão da personalidade apenas numa situação de baixa Autopromoção, já que numa situação de elevada Autopromoção não existem diferenças notórias ao nível desta dimensão da satisfação entre indivíduos com baixa e elevada Estabilidade Emocional. Denota-se ainda que as diferenças nos declives sugerem que, contrariamente ao que seria expectável (rever hipótese 3.5), indivíduos com elevada Estabilidade Emocional são mais sensíveis a variações ao nível da Autopromoção dos seus líderes, de modo que perante líderes que agem de modo a promover os seus próprios interesses, a sua Satisfação Intrínseca sofre um decréscimo ligeiramente mais acentuado comparativamente com indivíduos com baixa Estabilidade Emocional.



**Figura 7** – Efeito de Moderação da Estabilidade Emocional na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Intrínseca

#### *Satisfação Extrínseca*

Da mesma forma, procurou explorar-se a existência de um efeito moderador da Personalidade (tendo em conta a especificidade das hipóteses para cada dimensão) na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Extrínseca, sendo que, neste caso, embora todos os modelos se tenham revelado como sendo significativos ( $p < ,001$ ) (Anexo K), atentando à Tabela 35 constata-se que apenas se verificou um efeito moderador, nomeadamente da Estabilidade Emocional ( $p = ,04$ ).

**Tabela 35** - Regressão linear múltipla do efeito moderador da Personalidade na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Extrínseca

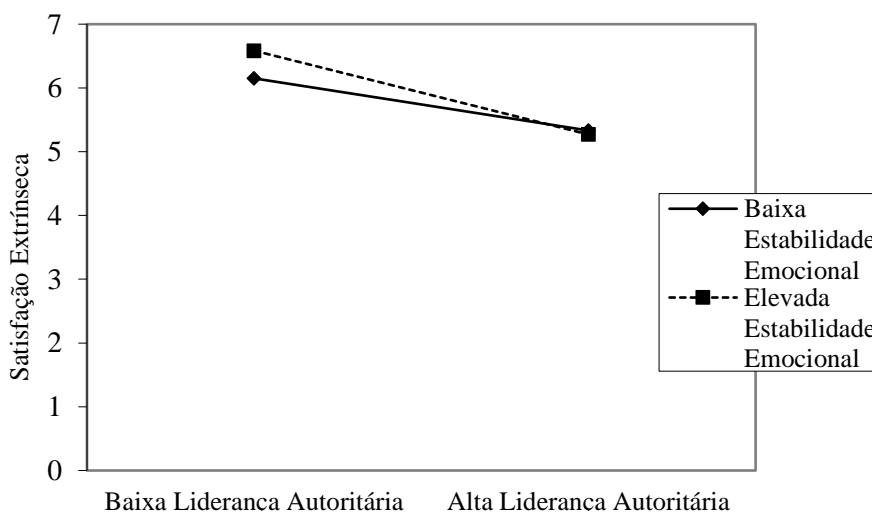
		Satisfação Extrínseca	
		$\beta$	$p$
<b>Modelo 1</b>	Extroversão	,10	,06
	ExLA	-,10	,06
<b>Modelo 2</b>	Estabilidade Emocional	,10	,06
	EExLA	-,11	<b>,04*</b>
<b>Modelo 3</b>	Conscienciosidade	,17	<,01
	CxLA	-,06	,29
<b>Modelo 4</b>	Amabilidade	,09	,07

	AxLA	-,02	,75
<b>Modelo 5</b>	Abertura à Experiência	,07	,22
	AExLA	-,04	,50

Nota. LA= Liderança Autoritária; E = Extroversão; EE = Estabilidade Emocional; C = Conscienciosidade; A = Amabilidade; AE = Abertura à Experiência.

\* $p < ,05$

Através da Figura 8, podemos aferir que perante uma situação de baixa Liderança Autoritária, indivíduos com elevada Estabilidade Emocional apresentam um nível de satisfação ligeiramente superior quanto às condições do trabalho (e.g. físicas, horário), pares e chefia (Satisfação Extrínseca) comparativamente com indivíduos com baixa Estabilidade Emocional, contudo, perante líderes mais rígidos e controladores (elevada Liderança Autoritária), esta diferença já não é notória. Em grosso modo, os resultados revelam que apenas existe um efeito benéfico da Estabilidade Emocional na Satisfação Extrínseca numa situação de baixa Liderança Autoritária, contudo ressalva-se que os declives da representação gráfica, ainda que a diferença seja mínima, indicam que, ao contrário do que se esperava (rever hipótese 3.5), indivíduos com elevada Estabilidade Emocional são mais sensíveis a variações ao nível desta componente dos seus líderes.



**Figura 8** – Efeito de Moderação da Estabilidade Emocional na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Extrínseca

Procurou explorar-se também a existência de um efeito moderador da Personalidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Extrínseca, sendo que, neste caso, embora todos os modelos se tenham revelado significativos ( $p < ,001$ ) (Anexo K), não se verificou nenhum efeito de moderação dos traços que constituem a Personalidade na relação entre as variáveis em

questão ( $p>,05$ ), tal como é possível aferir através da Tabela 36, nas linhas correspondentes ao efeito de interacção.

**Tabela 36** - Regressão linear múltipla do efeito moderador da Personalidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Extrínseca

		<b>Satisfação Extrínseca</b>	
		<b><math>\beta</math></b>	<b><math>p</math></b>
<b>Modelo 1</b>	Extroversão	,11	,03
	ExAP	-,09	,06
<b>Modelo 2</b>	Estabilidade Emocional	,09	,06
	EExAP	-,08	,10
<b>Modelo 3</b>	Conscienciosidade	,17	<,01
	CxAP	-,03	,51
<b>Modelo 4</b>	Amabilidade	,04	,42
	AxAP	,01	,85
<b>Modelo 5</b>	Abertura à Experiência	,06	,26
	AExAP	-,03	,49

*Nota.* AP = Autopromoção; E = Extroversão; EE = Estabilidade Emocional; C = Conscienciosidade; A = Amabilidade; AE = Abertura à Experiência.

#### *Satisfação com as Relações Profissionais*

Em conformidade com as análises anteriores, procurou explorar-se a existência de um efeito moderador da Personalidade (tendo em conta a especificidade das hipóteses para cada dimensão) na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação com as Relações Profissionais. Denota-se que todos os modelos se revelam significativos ( $p<,001$ ) (Anexo K), contudo, através da Tabela 37, aferimos que este se verificou exclusivamente para as dimensões Conscienciosidade ( $p<,01$ ), Amabilidade ( $p=,03$ ) e Abertura à Experiência ( $p=,03$ ).

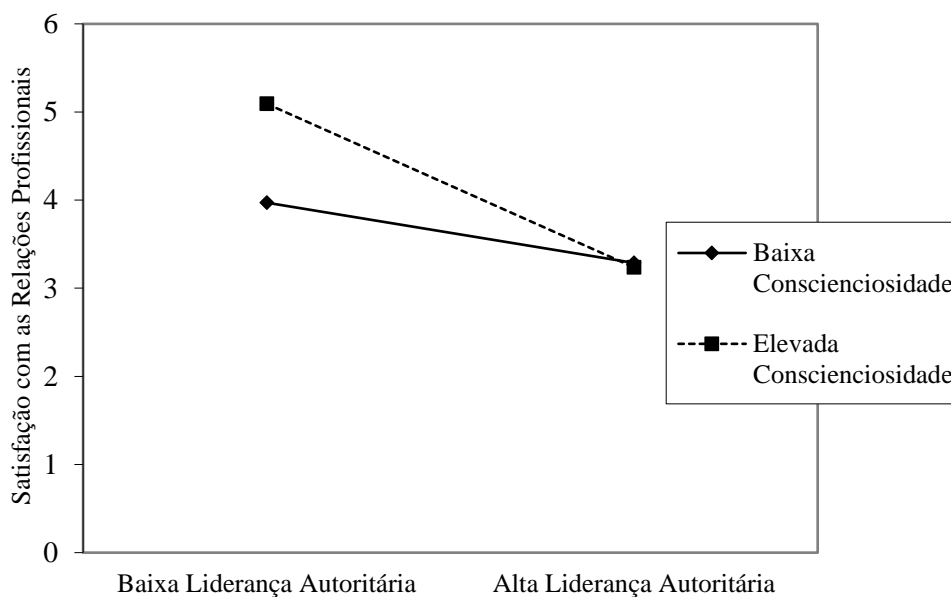
**Tabela 37** - Regressão linear múltipla do efeito moderador da Personalidade na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação com as Relações Profissionais

		<b>Satisfação com as Relações Profissionais</b>	
		<b><math>\beta</math></b>	<b><i>p</i></b>
<b>Modelo 1</b>	Extroversão (E)	,04	,46
	ExLA	-,09	,11
<b>Modelo 2</b>	Estabilidade Emocional (EE)	,05	,39
	EExLA	-,06	,27
<b>Modelo 3</b>	Conscienciosidade (C)	,17	<,01
	CxLA	-,22	<,01**
<b>Modelo 4</b>	Amabilidade (A)	-,01	,92
	AxLA	-,12	,03*
<b>Modelo 5</b>	Abertura à Experiência (AE)	,06	,25
	AExLA	-,11	,03*

*Nota.* LA= Liderança Autoritária; E = Extroversão; EE = Estabilidade Emocional; C = Conscienciosidade; A = Amabilidade; AE = Abertura à Experiência.

\* $p < ,05$  \*\* $p < ,01$

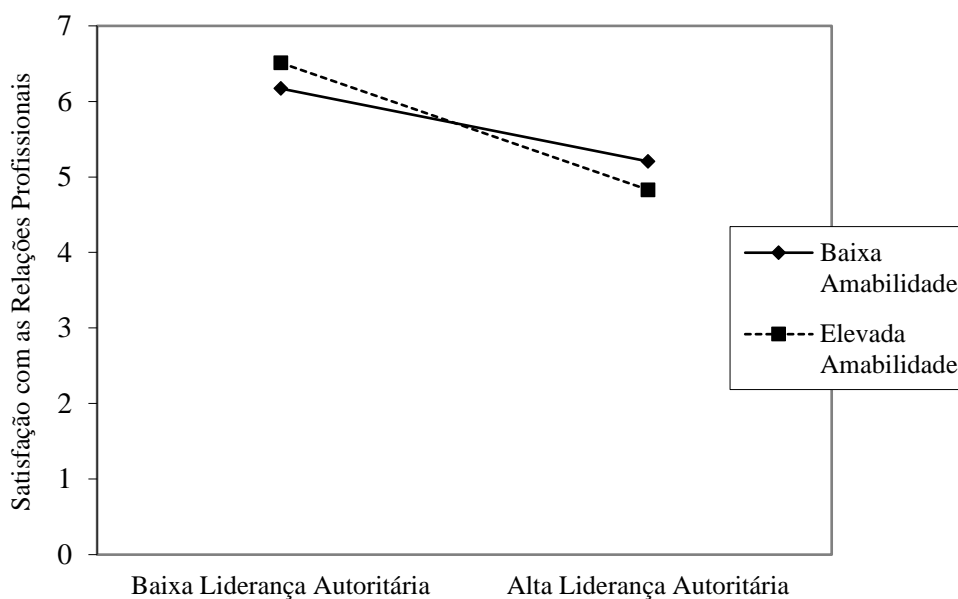
Através da análise da Figura 9 observa-se que numa situação de baixa Liderança Autoritária, indivíduos com elevada Conscienciosidade, comparativamente àqueles que têm baixos níveis, reportam maior satisfação quanto às relações entre a direcção e os colaboradores, reconhecimento individual e comportamentos de gestão (Satisfação com as Relações Profissionais), no entanto, perante líderes mais rígidos e controladores (elevada Liderança Autoritária) esta diferença deixa de estar patente. Estes resultados sugerem a existência de um efeito benéfico da Conscienciosidade na Satisfação com as Relações Profissionais exclusivamente numa situação de baixa Liderança Autoritária, sendo importante destacar também que os declives da representação gráfica, apesar da sua diferença diminuta, apontam para uma maior sensibilidade de indivíduos com elevada Conscienciosidade a variações ao nível do autoritarismo dos seus líderes, já que esta dimensão da satisfação sofre um decréscimo mais acentuado comparativamente ao que se observa nos sujeitos com baixa Conscienciosidade, ao contrário do que seria expectável (rever hipótese 3.4).



**Figura 9** – Efeito de Moderação da Conscienciosidade na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação com as Relações Profissionais

Por seu turno, a Figura 10, revela que numa situação de baixa Liderança Autoritária, indivíduos com elevada Amabilidade reportam uma satisfação tenuemente superior quanto às relações entre a direcção e os colaboradores, reconhecimento individual e comportamentos de gestão (Satisfação com as Relações Profissionais), ao passo que na situação oposta, ou seja, perante líderes mais rígidos e controladores (elevada Liderança Autoritária), são os indivíduos com baixa Amabilidade que reportam maior Satisfação com as Relações Profissionais, o que refuta o que se esperava (rever hipótese 3.2). Estes resultados revelam um efeito benéfico da Amabilidade na Satisfação com as Relações Profissionais numa situação de baixa Liderança Autoritária e da baixa Amabilidade numa situação de elevada Liderança Autoritária.

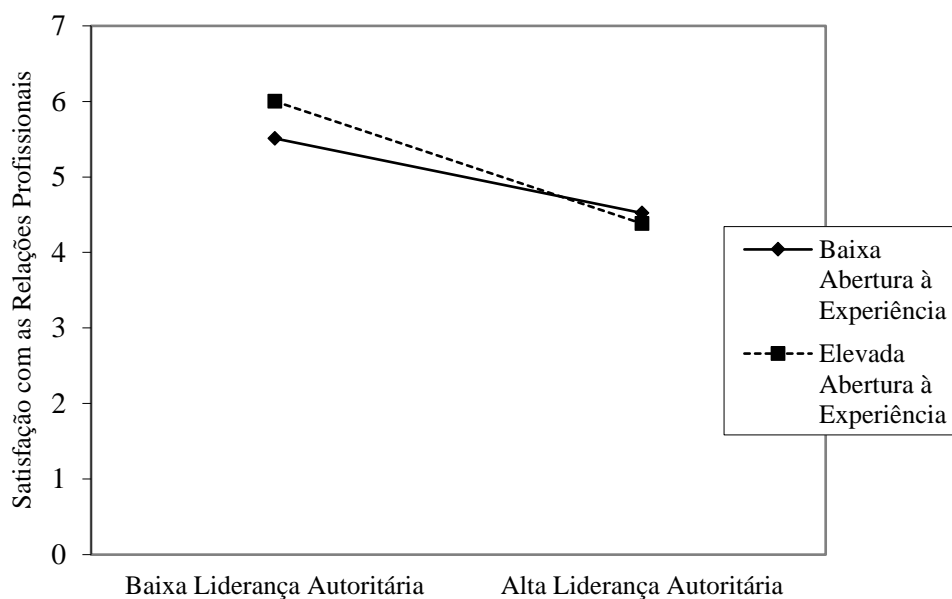
Ademais, denota-se a diferença nos declives (ainda que pouco acentuada), que, contrariamente ao que seria expectável, sugere uma maior sensibilidade de indivíduos com elevada Amabilidade a variações ao nível do autoritarismo dos seus superiores hierárquicos, tendo em conta o decréscimo ligeiramente mais acentuado que se observa ao nível desta dimensão da satisfação, comparativamente com o que se verifica para sujeitos com baixa Amabilidade.



**Figura 10** – Efeito de Moderação da Amabilidade na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação com as Relações Profissionais

Tendo em conta a Figura 11, verifica-se que numa situação de baixa Liderança Autoritária, indivíduos com elevada Abertura à Experiência apresentam maior satisfação quanto às relações entre a direcção e os colaboradores, reconhecimento individual e comportamentos de gestão (Satisfação com as Relações Profissionais) comparativamente com indivíduos com baixa Abertura à Experiência, ainda que a diferença não seja muito elevada – o que revela um efeito benéfico desta dimensão da personalidade num contexto de baixa Liderança Autoritária. No entanto, perante líderes mais rígidos e controladores (elevada Liderança Autoritária), contrariamente ao expectável (rever hipótese 3.3), verifica-se o inverso, sendo os sujeitos com baixa Abertura à Experiência que revelam maior satisfação nesta dimensão, ainda que a diferença seja pouco evidente.

Novamente, tal como no caso anterior, destaca-se ainda a diferença nos declives, ainda que ligeira, que, contrariamente ao que seria expectável, sugere que indivíduos com elevada Abertura à Experiência são mais sensíveis a variações de Liderança Autoritária, tendo em conta o decréscimo tenuemente mais acentuado ao nível deste tipo de satisfação, em comparação com os sujeitos com baixa Abertura à Experiência, cujo decréscimo é ligeiramente menos marcado.



**Figura 11** – Efeito de Moderação da Abertura à Experiência na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação com as Relações Profissionais

Procurou explorar-se também a existência de um efeito moderador da Personalidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação com as Relações Profissionais, sendo que, neste caso, embora todos os modelos se tenham revelado significativos ( $p < ,001$ ), este efeito apenas se verificou para as dimensões Conscienciosidade ( $p < ,01$ ) e Amabilidade ( $p = ,03$ ), tal como se pode constatar através da Tabela 38.

**Tabela 38** - Regressão linear múltipla do efeito moderador da Personalidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação com as Relações Profissionais

		Satisfação com as Relações Profissionais	
		$\beta$	$p$
<b>Modelo 1</b>	Extroversão	,05	,33
	ExAP	-,04	,51
<b>Modelo 2</b>	Estabilidade Emocional	,06	,32
	EExAP	-,05	,35
<b>Modelo 3</b>	Conscienciosidade	,16	<,01
	CxAP	-,16	<,01**
<b>Modelo 4</b>	Amabilidade	-,05	,39

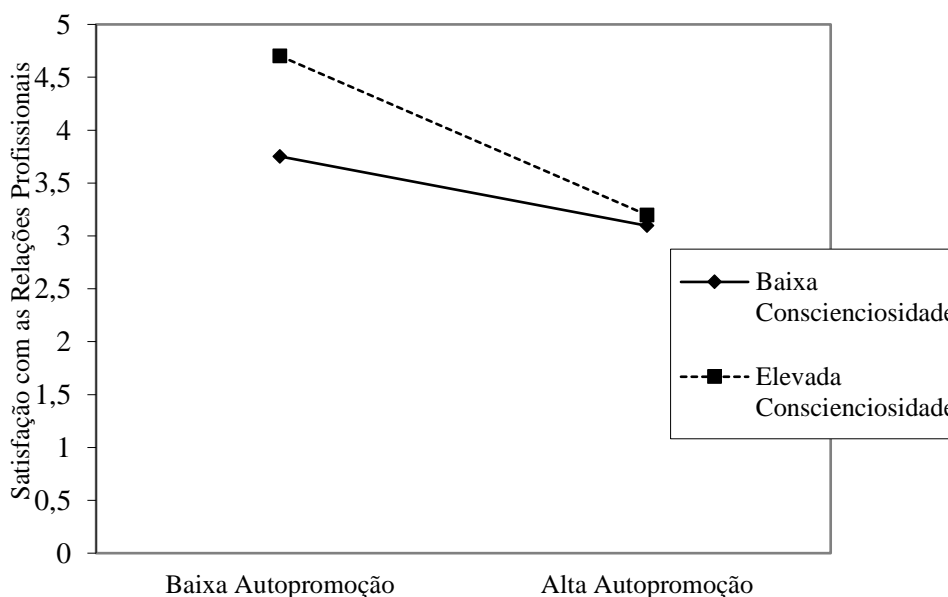
	AxAP	-,11	<b>,03*</b>
<b>Modelo 5</b>	Abertura à Experiência	,05	,36
	AExAP	-,04	,44

Nota. AP = Autopromoção; E = Extroversão; EE = Estabilidade Emocional; C = Conscienciosidade; A = Amabilidade; AE = Abertura à Experiência.

\* $p < ,05$  \*\* $p < ,01$

Com recurso à Figura 12 conclui-se que perante uma situação de baixa Autopromoção, indivíduos com elevada Conscienciosidade reportam maiores níveis de satisfação quanto às relações entre a direcção e os colaboradores, reconhecimento individual e comportamentos de gestão (Satisfação com as Relações Profissionais), comparativamente com aqueles cujo nível de Conscienciosidade é baixo, sendo que numa situação de elevada Autopromoção, isto é, perante líderes que agem de modo a promover os seus próprios interesses, esta diferença não é evidente. Estes resultados evidenciam o efeito benéfico que a Conscienciosidade tem na Satisfação com as Relações Profissionais num contexto de baixa Autopromoção.

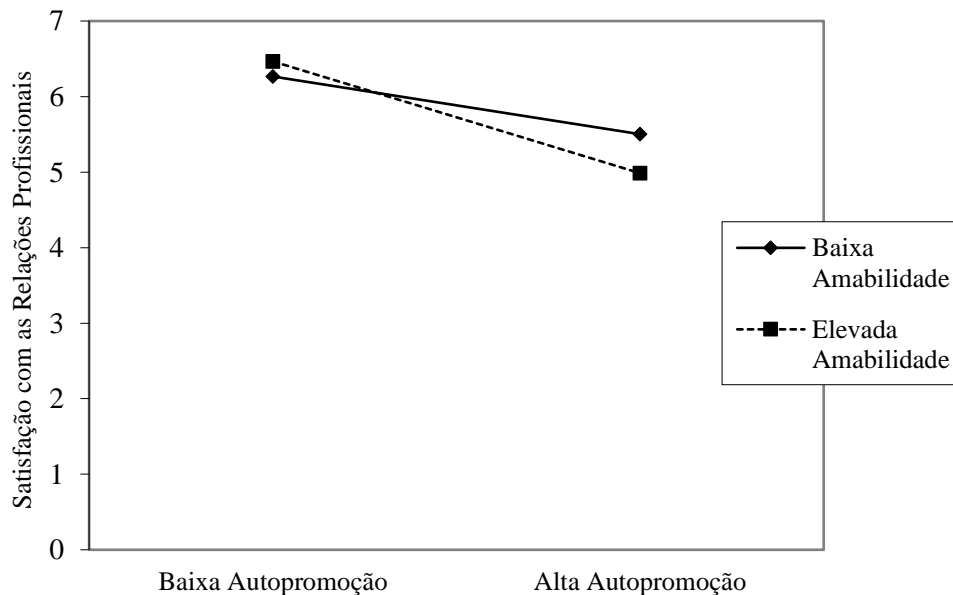
Para além disso, salienta-se a ligeira diferença nos declives que sugere uma maior sensibilidade de indivíduos com elevada Conscienciosidade a variações ao nível da Liderança Autoritária, atendendo ao decréscimo ligeiramente mais acentuado que se verifica ao nível desta dimensão da satisfação, comparativamente aos sujeitos com baixa Conscienciosidade, cujo decréscimo é menor (contrariamente ao que seria expectável).



**Figura 12** – Efeito de Moderação da Conscienciosidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação com as Relações Profissionais

Atentando à Figura 13 constata-se que numa situação de baixa Liderança Autoritária, indivíduos com elevada Amabilidade reportam um nível de Satisfação com as Relações Profissionais ligeiramente superior do que indivíduos com baixa Amabilidade, ainda que a diferença seja mínima. Contudo, num contexto de elevada Liderança Autoritária, isto é, perante líderes mais rígidos e controladores, há uma inversão desta tendência, já que sujeitos com baixa Amabilidade reportam uma maior satisfação (neste caso com uma diferença relativamente superior à observada na situação de baixa Liderança Autoritária) quanto às relações entre a direcção e os colaboradores, reconhecimento individual e comportamentos de gestão (Satisfação com as Relações Profissionais), o que reflecte um efeito benéfico da baixa Amabilidade nesta situação, contrariamente ao que seria expectável (rever hipótese 3.2).

Ademais, é importante ressaltar a diferença nos declives, ainda que pouco acentuada, que, contrariamente ao que seria expectável, sugere uma maior sensibilidade de indivíduos com elevada Amabilidade a variações ao nível da Autopromoção dos seus superiores hierárquicos, tendo em conta o decréscimo ligeiramente mais acentuado que se observa ao nível desta dimensão da satisfação, comparativamente aos sujeitos com baixa Amabilidade, cujo decréscimo é menos acentuado.



**Figura 13** – Efeito de Moderação da Amabilidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação com as Relações Profissionais

### *Satisfação Global*

Tendo em conta que a escala utilizada contém um item que avalia a Satisfação Global, como já foi previamente explicado, procurou explorar-se igualmente a existência de um efeito moderador da Personalidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Global, sendo que neste caso, embora todos os modelos se tenham revelado como sendo significativos ( $p < ,001$ ) (Anexo K) atentando às linhas correspondentes ao efeito de interação na Tabela 39, constata-se que não se verificou nenhum efeito de moderação dos traços que constituem a Personalidade na relação entre as variáveis supracitadas ( $p > ,05$ ).

**Tabela 39** - Regressão linear múltipla do efeito moderador da Personalidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Global

		<b>Satisfação Global</b>	
		<b><math>\beta</math></b>	<b><math>p</math></b>
<b>Modelo 1</b>	Extroversão	,10	,08
	ExAP	-,04	,45
<b>Modelo 2</b>	Estabilidade Emocional	,14	,02
	EExAP	-,04	,45
<b>Modelo 3</b>	Conscienciosidade	,10	,09
	CxAP	,04	,48
<b>Modelo 4</b>	Amabilidade	,03	,61
	AxAP	,03	,65
<b>Modelo 5</b>	Abertura à Experiência	,12	,04
	AExAP	,01	,81

*Nota.* AP = Autopromoção; E = Extroversão; EE = Estabilidade Emocional; C = Conscienciosidade; A = Amabilidade; AE = Abertura à Experiência.

Considerando os resultados obtidos, importa referir que nenhuma das sub-hipóteses da Hipótese 3 foi corroborada, contudo há que denotar que foram encontrados alguns efeitos moderadores de algumas dimensões da de personalidade, ainda que no sentido oposto ao que se esperava.

#### Hipótese 4

A relação entre a Liderança Tóxica e o Desempenho é moderada pela Personalidade do colaborador.

H4.1: À medida que o nível de Extroversão do colaborador seja mais elevado, a relação entre a Liderança Tóxica e o Desempenho será menos negativa.

H4.2: À medida que o nível de Amabilidade do colaborador seja mais elevado, a relação entre a Liderança Tóxica e o Desempenho será menos negativa.

H4.3: À medida que o nível de Abertura à Experiência do colaborador seja mais elevado, a relação entre a Liderança Tóxica e o Desempenho será menos negativa.

H4.4: À medida que o nível de Conscienciosidade do colaborador seja mais elevado, a relação entre a Liderança Tóxica e o Desempenho será menos negativa.

H4.5: À medida que o nível de Estabilidade Emocional do colaborador seja mais baixo, a relação entre a Liderança Tóxica e o Desempenho será mais negativa.

#### *Desempenho de Tarefa*

Neste âmbito, procurou explorar-se a existência de um efeito moderador da Personalidade na relação entre a Supervisão Abusiva e o Desempenho de Tarefa. Apesar de todos os modelos serem significativos ( $p < ,001$ ) (Anexo K), este efeito apenas se verificou para as dimensões Extroversão ( $p < ,01$ ) e Abertura à Experiência ( $p < ,01$ ), como se pode atestar na Tabela 40.

**Tabela 40** - Regressão linear múltipla do efeito moderador da Personalidade na relação entre a Supervisão Abusiva e o Desempenho de Tarefa

		Desempenho de Tarefa	
		$\beta$	$p$
Modelo 1	Extroversão	,09	,15
	ExSA	,20	<,01**

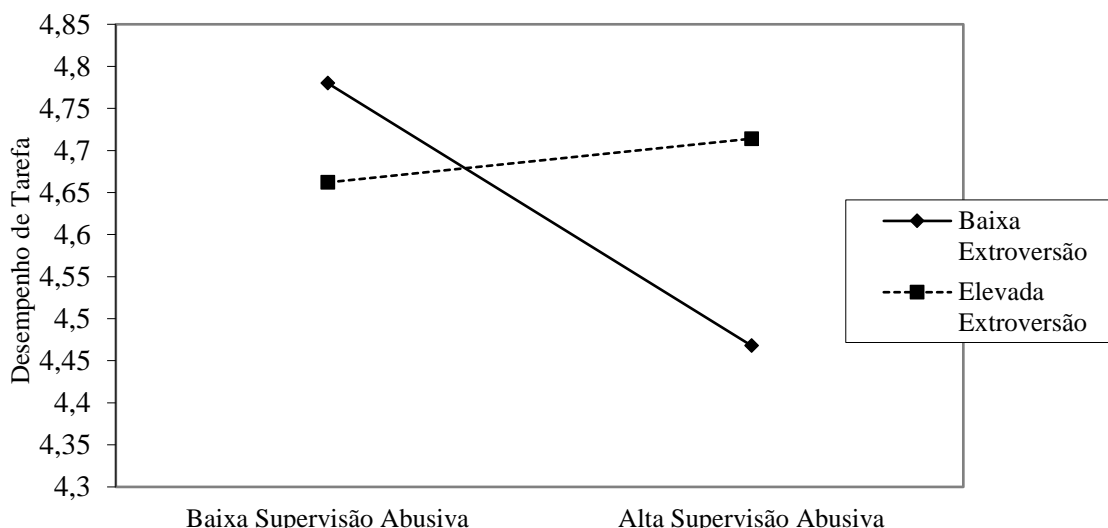
<b>Modelo 2</b>	Estabilidade Emocional	,16	,02
	EExSA	-,02	,79
<b>Modelo 3</b>	Conscienciosidade	,31	<,01
	CxSA	,03	,69
<b>Modelo 4</b>	Amabilidade	,13	,04
	AxSA	,12	,06
<b>Modelo 5</b>	Abertura à Experiência	,17	,01
	AExSA	,21	<,01**

*Nota.* SA = Supervisão Abusiva; E = Extroversão; EE = Estabilidade Emocional; C = Conscienciosidade; A = Amabilidade; AE = Abertura à Experiência.

\*\* $p < ,01$

Na sequência do anteriormente exposto, através da Figura 14, podemos aferir, tal como era expectável, que para indivíduos com elevada Extroversão (rever hipótese 4.1), a diferença entre uma baixa Supervisão Abusiva ou Elevada Supervisão Abusiva não é tão acentuada como para indivíduos com baixa Extroversão. Estes resultados revelam que indivíduos com baixa Extroversão são menos tolerantes a variações ao nível da Supervisão Abusiva dos seus líderes, de modo que perante líderes que adoptam comportamentos hostis com frequência, o seu Desempenho de Tarefa percebido (percepção de execução de comportamentos directamente relacionados com as tarefas associadas ao seu descritivo funcional) sofre um maior decréscimo.

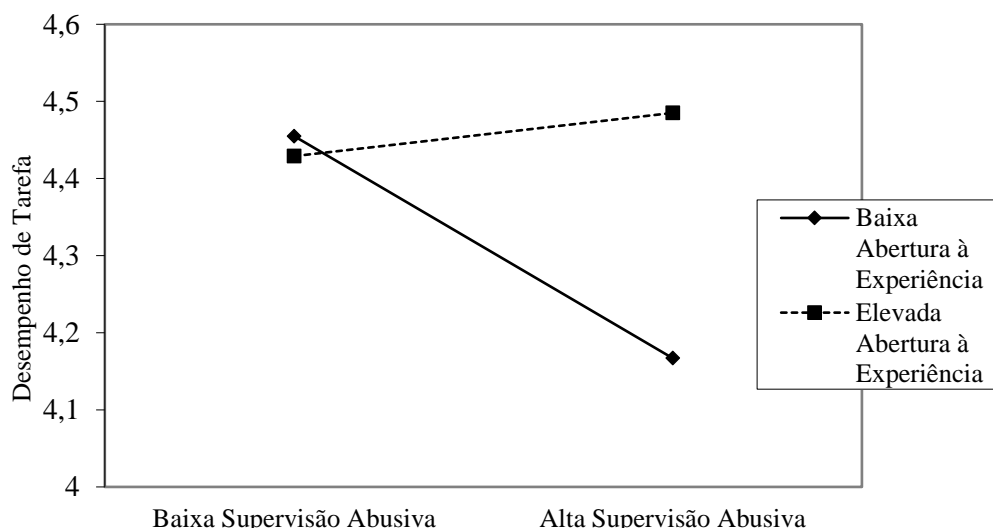
Denota-se ainda que, numa situação de baixa Supervisão Abusiva, existe um efeito benéfico da baixa Extroversão, na medida em que o nível de Desempenho de Tarefa (percebido) é ligeiramente superior face ao reportado por indivíduos com elevada Extroversão nesta situação, contudo, num contexto de elevada Supervisão Abusiva, em linha de conta com o que foi anteriormente exposto, é a Extroversão que acarreta um benefício, como seria esperado, observando-se até que o nível de Desempenho de Tarefa é ligeiramente superior ao que se verifica em indivíduos com esta componente elevada na situação oposta (isto é, de baixa Supervisão Abusiva).



**Figura 14** – Efeito de Moderação da Extroversão na relação entre a Supervisão Abusiva e o Desempenho de Tarefa

No mesmo sentido, recorrendo à Figura 15, podemos aferir que para indivíduos com elevada Abertura à Experiência (rever hipótese 4.3), a diferença entre uma baixa Supervisão Abusiva ou Elevada Supervisão Abusiva não é tão acentuada como para indivíduos com baixa Abertura à Experiência. Estes resultados revelam que indivíduos com baixa Abertura à Experiência (com poucos interesses, mais resistentes a coisas novas) são menos tolerantes a variações ao nível da Supervisão Abusiva dos seus líderes, de modo que perante líderes que demonstram comportamentos hostis com frequência o seu Desempenho de Tarefa (percepção de execução de comportamentos directamente relacionados com as tarefas associadas ao seu descritivo funcional) sofre um decréscimo mais acentuado.

É ainda de salientar-se que, numa situação de baixa Supervisão Abusiva, a diferença no nível de Abertura à Experiência não é saliente, apesar de indivíduos com baixa Abertura à Experiência reportarem um nível de Desempenho parcamente superior comparativamente com indivíduos com um nível elevado nesta dimensão da personalidade. Contudo, num contexto de elevada Supervisão Abusiva, em linha de conta com o que foi anteriormente exposto, a Abertura à Experiência constitui um benefício, como seria esperado, observando-se até que o nível de Desempenho de Tarefa é ligeiramente superior ao que se verifica para indivíduos com elevados níveis nesta componente da personalidade na situação contrária, isto é, de baixa Supervisão Abusiva.



**Figura 15** – Efeito de Moderação da Abertura à Experiência na relação entre a Supervisão Abusiva e o Desempenho de Tarefa

Considerando os resultados obtidos, importa salientar que apenas as sub-hipóteses 4.1 e 4.3 foram corroboradas (e, ainda assim, parcialmente, atendendo à multidimensionalidade da Liderança Tóxica e Desempenho).

Concluindo, considera-se pertinente apresentar o modelo final (Figura 16), bem como resumir os resultados obtidos (que se encontram congregados, adicionalmente, na Tabela 41):

- No que concerne à Hipótese 1, as sub-hipóteses 1.1, 1.2 e 1.3 foram parcialmente corroboradas, isto é, apenas as dimensões Liderança Autoritária e Autopromoção estabelecem uma relação negativa e significativa com a Satisfação Intrínseca (Hipótese 1.1), Satisfação Extrínseca (Hipótese 1.2) e Satisfação com as Relações Profissionais (Hipótese 1.3), destacando-se que também a hipótese 1.4 foi parcialmente corroborada, sendo que neste caso apenas a Autopromoção estabelece uma relação negativa com a Satisfação Global;
- Relativamente à Hipótese 2, apenas a sub-hipótese 2.1 foi parcialmente corroborada, isto é, apenas a dimensão Supervisão Abusiva estabelece uma relação negativa e significativa com o Desempenho de Tarefa, ao passo que as hipóteses 2.2 e 2.3 não foram corroboradas;
- Por seu turno, a Hipótese 3 não foi corroborada, contudo verificou-se um efeito moderador da Estabilidade Emocional na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Intrínseca, da Estabilidade Emocional na relação entre a Liderança Autoritária e a

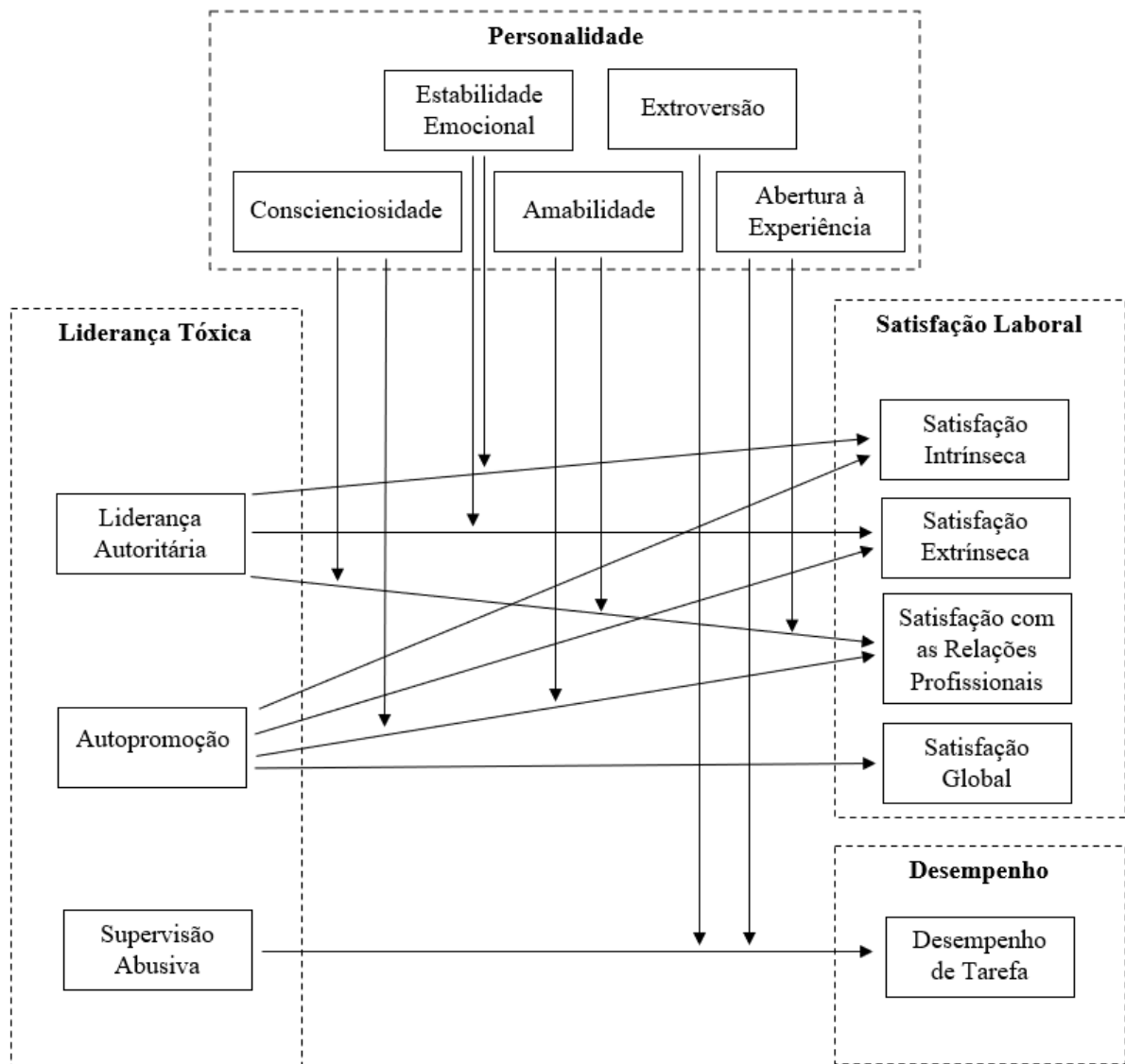
Satisfação Extrínseca e da Conscienciosidade, Amabilidade e Abertura à Experiência na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação com as Relações Profissionais, ainda que contrariamente ao que se esperava quanto ao pólo das dimensões em questão;

- Por fim, no que concerne à Hipótese 4, apenas foram corroboradas, ainda que parcialmente, as sub-hipóteses 4.1 e 4.3 – verificou-se o efeito moderador da Extroversão (sub-hipótese 4.1) e da Abertura à Experiência (sub-hipótese 4.3) na relação entre a Supervisão Abusiva e o Desempenho de Tarefa.

**Tabela 41 – Resultados dos Testes de Hipóteses**

<b>H1: A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com a Satisfação Laboral. ✓</b>						
	Variável Preditora	Variável Critério				
		SI	SE	SRP	SG	
	Supervisão Abusiva	-	-	-	-	
	Liderança Autoritária	✓	✓	✓	-	
	Narcisismo	-	-	-	-	
	Autopromoção	✓	✓	✓	✓	
	Imprevisibilidade	-	-	-	-	
<b>H2: A Liderança Tóxica estabelece uma relação negativa e significativa com o Desempenho. ✓</b>						
	Variável Preditora	Variável Critério				
		DT	CCOI	CCOO		
	Supervisão Abusiva	✓	-	-		
	Liderança Autoritária	-	-	-		
	Narcisismo	-	-	-		
	Autopromoção	-	-	-		
	Imprevisibilidade	-	-	-		
<b>H3: A relação entre a Liderança Tóxica e a Satisfação Laboral é moderada pela Personalidade do colaborador. -</b>						
Variável preditora	Variável Critério	Variável Moderadora				
		E	EE	C	A	AE
Liderança Autoritária	SI	-	-	-	-	-
	SE	-	.*	-	-	-
	SRP	-	-	.*	.*	.*
Autopromoção	SI	-	.*	-	-	-
	SE	-	-	-	-	-
	SRP	-	-	.*	.*	-
	SG	-	-	-	-	-
<b>H4: A relação entre a Liderança Tóxica e o Desempenho é moderada pela Personalidade do colaborador. ✓</b>						
Variável preditora	Variável Critério	Variável Moderadora				
		E	EE	C	A	AE
Supervisão Abusiva	DT	✓	-	-	-	✓

*Nota.* \* identifica que a hipótese não foi corroborada no sentido em que foi formulada, contudo foi verificado um efeito de moderação da dimensão da personalidade em questão no sentido oposto; SI = Satisfação Intrínseca; SE = Satisfação Extrínseca; SRP = Satisfação com as Relações Profissionais; SG = Satisfação Global; DT = Desempenho de Tarefa; CCOI = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos; CCOO = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização; E = Extroversão; EE = Estabilidade Emocional; C = Conscienciosidade; A = Amabilidade; AE = Abertura à Experiência.



**Figura 16 – Modelo Final**

## DISCUSSÃO

No contexto organizacional, a temática da liderança continua a ser uma das mais preponderantes (Hogan & Kaiser, 2005) considerando o seu impacto tanto para as empresas enquanto instituição (Hogan & Kaiser, 2005; Mehta & Maheshwari, 2014) – destacando-se aqui a íntima ligação com a eficácia (Hogan & Kaiser, 2005) -, como ao nível individual, isto é, dos colaboradores que delas fazem parte (Hogan & Kaiser, 2005; Mehta & Maheshwari, 2014).

Neste sentido tem-se assistido a uma crescente incidência de estudos na vertente negativa da liderança, dado que se percebeu que os líderes podem ser identificados como tal e, ainda assim, não apresentar uma conduta exímia (Robbins, & Judge, 2017), acarretando consequências negativas para os colaboradores e, em última instância, para a organização (Cunha, Rego, & Cunha, 2006), tal como tem vindo a ser reportado na literatura.

Mas há que ter em consideração os colaboradores, e a sua personalidade, como um elemento de destaque nesta dinâmica, uma vez que a sua singularidade os leva a olhar e experienciar as situações de modo *sui generis*.

Em linha de conta com o anteriormente exposto, o presente estudo pretendeu averiguar a existência de uma relação negativa da Liderança Tóxica tanto com a Satisfação Laboral (H1) como com o Desempenho (H2), mas também explorar o papel moderador da Personalidade (dos colaboradores) nestas relações (H3 e H4 respectivamente) - sendo que se esperava que a Extroversão, Amabilidade, Cosncienciosidade e Abertura à Experiência atenuassem a relação negativa, devido às características positivas que se lhes associam, ao passo que seria expectável que a baixa Estabilidade Emocional intensificasse esta relação atendendo às desvantagens que a acompanham, tal como previamente explicado.

A sua pertinência teórica revela-se tanto pela escassez de estudos que relacionem as variáveis aqui estudadas conjuntamente – algo ainda mais notório quando se considera a população portuguesa –, como pela parca existência de investigações no âmbito da liderança tóxica sob a perspectiva que neste estudo se segue. Por outro lado, decorrente da pertinência teórica, destaca-se a pertinência prática, na medida em que os resultados obtidos permitem tirar conclusões pertinentes para o contexto organizacional, possibilitando o delineamento de estratégias que, muito em parte focadas nos indivíduos, beneficiarão as organizações.

Nesta sequência, nesta secção procurar-se-á apresentar possíveis explicações para os resultados obtidos à luz da teoria existente e, em parte, já abordada, mas também apresentar

algumas estratégias que, na prática, tragam vantagens para os colaboradores e respectivas empresas que, na realidade, deles dependem.

Iniciando pela análise do impacto das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, verificaram-se várias correlações significativas, sobre as quais se disserta em seguida.

No que diz respeito à idade, constatou-se uma correlação positiva com a Extroversão, o que sugere que um aumento do nível desta dimensão da personalidade com o avançar da idade. Apesar da personalidade ser relativamente estável a partir da idade adulta (Catell, 1950, cit. por Shultz & Schultz, 2010), existe espaço para variações. Uma possível explicação para este resultado poderá, no limite, estar associada à estabilidade que, à partida, os indivíduos mais velhos alcançam na sua vida no geral (trabalho, vida familiar, entre outros) e que se presume que se acompanhe de menores inquietações, o que lhes permite uma maior socialização, bem como serem mais entusiastas.

Quanto à antiguidade, os resultados revelam uma relação positiva entre a permanência prolongada na organização e os níveis de estabilidade emocional, o que pode ser justificável atendendo à estabilidade que lhes é inerente e que, no limite, pode ser estendida à estabilidade num contexto, isto é, o local de trabalho. Já a relação da antiguidade com a satisfação e com o desempenho revela que quanto maior a antiguidade na organização, menores são os níveis de satisfação com a relação que se estabelece entre os cargos de topo e os colaboradores, o reconhecimento atribuído e os comportamentos de gestão (que correspondem à dimensão Satisfação com as Relações Profissionais), contudo, maiores são os níveis de desempenho ao nível da execução das tarefas (Desempenho de Tarefa). Estes resultados podem revelar que, apesar de não existir um investimento nos colaboradores, o que leva a insatisfação, estes têm de demonstrar resultados e, analisando os dois resultados em conjunto, no limite, existe um esforço da sua parte em demonstrar mais numa tentativa de obter essa recompensa que consideram necessária.

Por seu turno, um maior grau de habilitações literárias surge associado a mais comportamentos de cidadania organizacional no geral (tanto a favor da organização como de indivíduos específicos, como é o caso dos pares) – um resultado que não espanta, tendo em conta o papel da educação na conduta dos sujeitos.

No que diz respeito à antiguidade da chefia, os resultados revelam que há quanto mais tempo os colaboradores são liderados por um determinado superior hierárquico, maior o seu desempenho ao nível da execução as tarefas inerentes ao seu trabalho – uma possível explicação

poderá ser a habituação, dado que o colaborador já conhece bem as exigências, o modo de funcionar do líder e as regras, procedimentos e objectivos por este estabelecidos, o que pode estar na que acabam por incrementar o seu desempenho.

Já no que concerne ao número de subordinados da chefia, quanto mais colaboradores reportam ao superior hierárquico, mais os indivíduos o percebem como sendo mais tóxico (no geral) e menor a sua satisfação com as relações profissionais, isto é, com a relação que se estabelece entre os cargos de topo e os colaboradores, o reconhecimento atribuído e os comportamentos de gestão. Estes dois resultados podem ser explicados pela eventual elevada carga de responsabilidade associada ao líder que o faça adoptar comportamentos tóxicos e, por tal, ser percebido desse modo e levar a menor satisfação neste âmbito - porque, para além destes comportamentos, havendo uma distância para com os colaboradores (dada a quantidade de pessoas que lhe reportam), reconhecerão menos o trabalho de cada um deles.

Quanto ao género verificou-se que as mulheres tendem a perceber a chefia como tendo maiores níveis de Supervisão Abusiva, isto é como tendo um comportamento mais hostil, o que vai de encontro à literatura, que sugere que as mulheres, comparativamente com os homens, têm percepções de maior toxicidade a respeito da chefia (e.g. Chua, & Murray, 2015; Singh, Dev, & Sengupta, 2017).

Já os homens reportam sentir-se mais satisfeitos no geral (Satisfação Global), mas também em concreto quanto às condições físicas e estabilidade no trabalho, horário, pares e chefia (Satisfação Extrínseca) e a respeito das relações entre a direcção e os colaboradores na sua empresa, reconhecimento que lhes é atribuído e comportamentos de gestão (Satisfação com as Relações Profissionais), o que é também congruente com o que tem sido reportado na literatura e se julga estar relacionado com uma eventual desigualdade de actuação por parte das organizações face a colaboradores de diferentes géneros ao nível, por exemplo, da remuneração e segurança no trabalho (Nahar, Hossain, Rahman, & Bairagi, 2013).

Por fim, no que concerne ao cargo de chefia, os resultados revelam que colaboradores que não desempenham cargo de chefia percebem os seus líderes como tendo sendo mais tóxicos, no geral (excepto no que diz respeito à dimensão Narcisismo). Por seu turno, colaboradores que desempenham um cargo de chefia (ou seja, chefia intermédia), reportam maiores níveis de satisfação laboral. Estes resultados poderão ser explicados pelo facto destes últimos, pelo seu papel enquanto líderes, terem outro tipo de relações, reconhecimento, e condições laborais na empresa.

Passando aos testes de hipóteses, explorou-se em primeira instância o impacto da Liderança Tóxica na Satisfação Laboral e no Desempenho, sendo que os resultados evidenciam, tal como seria expectável, relações negativas e significativas entre estas variáveis, contudo não se verificou ao nível de todas as dimensões.

Deste modo, tanto a Liderança Autoritária como a Autopromoção têm um impacto negativo na Satisfação Intrínseca, Satisfação Extrínseca e Satisfação com as Relações Profissionais, sendo que a Autopromoção impacta ainda negativamente a Satisfação Global, o que vai de encontro aos resultados obtidos em outros estudos (e.g. Schmidt, 2008, 2014; Metha & Maheshwari, 2013). Por seu turno, a Supervisão Abusiva tem um impacto negativo no Desempenho de Tarefa, o que vai de encontro ao reportado por estudos prévios, tanto os realizados no âmbito da liderança tóxica especificamente (e.g. Schmidt, 2014), como os que concebem a supervisão abusiva como sendo um estilo negativo de liderança independente (e.g. Garcia et al., 2015; Harris et al., 2007).

Estes resultados reforçam o real impacto negativo que este estilo de liderança tem sobre os colaboradores, nomeadamente sobre a sua satisfação e desempenho, justificando que se desenvolvam mais estudos neste sentido, atendendo à perspectiva de liderança tóxica que aqui se segue, dado que são poucos os que, empiricamente, têm estudado estas relações.

Em segunda instância, procurou explorar-se o seu papel moderador nas relações anteriormente referidas, sendo que se esperava que para indivíduos com elevada Extroversão, Amabilidade, Conscienciosidade e Abertura à Experiência, estas relações fossem menos negativas, ao passo que para sujeitos com baixa Estabilidade Emocional estas relações fossem mais negativas, ou seja, servindo as primeiras como atenuadoras e a segunda como potenciadora.

Neste âmbito, tal como se esperava, verificou-se a existência de um efeito moderador da Extroversão e da Abertura à Experiência na relação entre a Supervisão Abusiva e o Desempenho de Tarefa.

Apesar de já se esperar que estas dimensões de personalidade atenuassem as relações negativas entre estas variáveis, pela assumpção de que as características positivas a si associadas serviriam de recursos perante a exigência que é um líder tóxico (com base na base no modelo das Exigências e Recursos do Trabalho), há que denotar ainda, para explicar estes resultados, a meta-análise de Connor-Smith e Flachsbart (2007) que associa a Extroversão à adopção de estratégias de *coping* e resolução de problemas adequadas, - deste modo, o

desenvolvimento e aplicação destas estratégias pode dotar os indivíduos de maior resiliência ao líder tóxico, permitindo o desempenho das suas funções. Por seu turno, a Abertura à experiência está associada a um vasto leque interesses e à curiosidade, sendo que uma situação de liderança tóxica pode estar a ser encarada como um desafio e, por tal, não minar o desempenho dos indivíduos, mas sim ainda a incrementá-lo (uma vez que se verificou que numa situação de elevada supervisão abusiva estes sujeitos têm um maior desempenho do que numa situação de baixa supervisão abusiva).

Quanto ao papel moderador da Personalidade na relação entre a Liderança Tóxica e a Satisfação, apesar de se terem verificado efeitos moderadores de algumas das dimensões da personalidade, os resultados não corresponderam ao que se postulou.

No que diz respeito à Estabilidade Emocional verificou-se um efeito moderador tanto na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Extrínseca como na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Intrínseca - indivíduos emocionalmente mais estáveis são mais sensíveis às variações no autoritarismo e autopromoção dos seus líderes, sendo que perante um líder que demarca a sua autoridade, exigindo obediência e agindo de modo controlador (Liderança Autoritária) ou perante um líder que age de forma a promover os seus interesses, adoptando uma conduta que beneficie a sua imagem (Autopromoção), a sua satisfação tem um maior decréscimo (comparativamente a indivíduos com baixa Estabilidade Emocional). Este resultado vai contra o que seria expectável, denotando que a relação entre estas variáveis é mais negativa para indivíduos com elevada Estabilidade Emocional, mas poderá ser explicado pelo facto de indivíduos com elevados níveis nesta dimensão, por vivenciarem com maior regularidade e intensidade situações negativas, desenvolverem, a dada altura, uma resistência/resiliência que os beneficia.

No que diz respeito à Conscienciosidade verificou-se um efeito moderador tanto na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação com as Relações Profissionais, como na relação entre a Autopromoção e a mesma dimensão da satisfação - indivíduos com elevada conscienciosidade são mais sensíveis às variações no autoritarismo e autopromoção dos seus líderes, sendo que perante um líder que demarca a sua autoridade, exigindo obediência e agindo de modo controlador (Liderança Autoritária) ou perante um líder que age de forma a promover os seus interesses, adoptando uma conduta que beneficie a sua imagem (Autopromoção), a sua satisfação quanto às relações entre a direcção e os colaboradores, reconhecimento individual e comportamentos de gestão, tem um maior decréscimo (comparativamente a indivíduos com

baixa conscienciosidade). Este resultado vai contra o que seria expectável, dado que a relação entre estas variáveis é mais negativa para indivíduos com elevada conscienciosidade, contudo poderá ser explicado por uma eventual sensação de injustiça que o colaborador tem perante a conduta do líder para consigo, dado serem indivíduos autodisciplinados, esforçados, com uma forte orientação para tarefas e objectivos.

Já a Amabilidade moderou tanto a relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação com as Relações Profissionais, como a relação entre a Autopromoção e esta dimensão da satisfação - indivíduos com elevada amabilidade são mais sensíveis às variações no autoritarismo e autopromoção dos seus líderes, sendo que perante líderes com estas características, a sua satisfação quanto às relações entre a direcção e os colaboradores, reconhecimento individual e comportamentos de gestão, tem um maior decréscimo (comparativamente a indivíduos com baixa amabilidade). Este resultado vai contra o que seria expectável, dado que a relação entre estas variáveis é mais negativa para indivíduos com elevada amabilidade. Apesar de indivíduos com elevados níveis desta dimensão serem tendencialmente tolerantes, a elevada amabilidade encontra-se intimamente ligada às relações interpessoais, pelo que uma possível explicação para estes resultados poderá estar relacionada com as diferenças comportamentais no âmbito das relações sociais entre os elementos desta díade - já que estes indivíduos são gentis, sensíveis e afectuosos, contrariamente a estes líderes, gera-se uma certa incompatibilidade entre ambos, com base nas suas divergências ao nível da conduta interpessoal, tão relevante para indivíduos elevados níveis desta dimensão personalística.

Por seu turno verificou-se um efeito moderador da Abertura à Experiência na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação com as Relações Profissionais - indivíduos com elevada abertura à experiência são mais sensíveis às variações no autoritarismo dos seus líderes, de modo que, perante estes líderes, a sua satisfação quanto às relações entre a direcção e os colaboradores, reconhecimento individual e comportamentos de gestão, tem um maior decréscimo (comparativamente a indivíduos com baixa abertura à experiência). Este resultado vai contra o que seria expectável, dado que a relação entre estas variáveis é mais negativa para indivíduos com elevada abertura à experiência. Este resultado poderá ser explicado pelo facto de um líder autoritário, por ser controlador, limite os horizontes destes sujeitos, inviabilizando a sua criatividade, levando a menor satisfação (essencialmente ao nível dos comportamentos de gestão).

Contudo não deixa de ser interessante ressaltar que, ainda que perante uma dimensão da liderança tóxica distinta daquela a que este último resultado se reporta, estes sujeitos reportaram um desempenho superior numa situação de elevada liderança autoritária comparativamente ao que reportaram numa situação de baixa liderança autoritária – o que leva a questionar o porquê desta tendência oposta entre satisfação vs desempenho nestes sujeitos e que seria interessante explorar.

Adicionalmente torna-se importante recordar informações adicionais que puderam ser constatadas através das representações gráficas dos efeitos de moderação e que já foram abordadas anteriormente, nomeadamente que a Estabilidade Emocional, a Conscienciosidade, a Amabilidade e a Abertura à Experiência apenas acarretam um benefício claro ao nível da satisfação (Extrínseca e com as Relações Profissionais) numa situação de baixa Liderança Tóxica, verificando-se a mesma lógica a respeito da Conscienciosidade e Amabilidade numa situação de baixa Autopromoção, dado que nestes contextos é possível afirmar existir uma diferença na satisfação destes indivíduos comparativamente com os que têm baixos níveis nestas dimensões de personalidade.

Estes resultados levam a ter de referir e concordar que mesmo que tudo indique que determinadas características de personalidade são auspiciosas, os seus resultados não são sempre positivos (Cunha et al., 2014), podendo mesmo vir a tornar-se contraproducentes.

### **Limitações e sugestões de estudos futuros**

Antes de mais ressalva-se que deverá ser tida cautela na interpretação dos resultados obtidos atendendo às limitações do presente estudo.

Em primeira instância destaca-se a escolha de um processo de amostragem não-probabilístico, por conveniência, que se justificou pelas limitações de tempo e maior facilidade de acesso, mas que, por seu turno, não garante a representatividade da população (Marôco, 2018), o que não permite a generalização dos resultados obtidos, ficando a sua interpretação limitada à amostra em estudo.

Já o método de recolha de dados com recurso a um questionário *online* inviabilizou o controlo do ambiente de resposta, pelo que não é possível garantir que as condições em que os participantes responderam foram as adequadas e não levaram a alguns enviesamentos nas respostas. Para além disso, o facto de não ser presencial pode ter inviabilizado o contacto do participante em caso de necessidade - ainda que se tenha disponibilizado um contacto para

esclarecimento de questões a respeito do questionário e não tenham sido remetidas quaisquer umas, não é possível garantir que os participantes tenham respondido sem incertezas, dado que à distância podem estimar que a resposta não é imediata e, por tal, não contactem o investigador sob pena de o processo ser mais moroso (sendo inconveniente para o participante).

Há que mencionar também a dimensão da amostra que, apesar de se ter revelado suficiente para os propósitos gerais, por ser relativamente reduzida, não permitiu dividi-la em duas partes de modo a realizar a Análise Factorial Confirmatória noutra amostra que não a da Exploratória como, a bom rigor, deveria ser feito (Marôco, 2018). Estudos futuros deverão ter em consideração esta questão e recolher uma amostra de maior dimensão que permita colmatar esta limitação.

Já no que diz respeito às qualidades métricas das escalas utilizadas podem também ser apontadas algumas limitações. Quanto à validade, a escala de Personalidade demonstrou resultados de ajustamento críticos em todos os índices (maus e inaceitáveis consoante o índice em questão). Já no que concerne à fiabilidade, algumas dimensões não apresentaram níveis de consistência interna propriados ( $\alpha > ,7$ ) (Nunnaly, 1978, cit. por Marôco & Garcia-Marques, 2006), nomeadamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização ( $\alpha = ,53$ ) e os que beneficiam Indivíduos ( $\alpha = ,62$ ), a Satisfação Extrínseca ( $\alpha = ,69$ ), ainda que no limiar, e todas as dimensões da Personalidade ( $\alpha_{\text{Extroversão}} = ,60$ ;  $\alpha_{\text{Amabilidade}} = ,44$ ;  $\alpha_{\text{Conscienciosidade}} = ,20$ ;  $\alpha_{\text{EstabilidadeEmociona}} = ,40$ ;  $\alpha_{\text{Abertura à Experiência}} = ,47$ ) – estes resultados podem justificar não terem sido obtidos mais resultados significativos, principalmente a respeito dos Comportamentos de Cidadania Organizacional e Satisfação Extrínseca, tendo em conta que utilizar dados com uma fraca fiabilidade aumenta a probabilidade de tal não acontecer, tendo em conta o elevado erro de medida (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Ademais, verificou-se, através das regressões lineares múltiplas, que algumas dimensões da Personalidade estabelecem uma relação positiva e significativa com algumas das dimensões da variáveis critério, o que sugere que serão, não moderadoras, mas sim preditoras.

Apesar da fiabilidade obtida em duas das dimensões da escala de Desempenho não ter sido apropriada, como previamente abordado, reconhece-se o potencial que esta versão reduzida possa ter. Por tal, sugere-se que estudos futuros procurem criar uma versão reduzida tendo em conta os resultados que neste estudo se obtiveram, contribuindo para a literatura que carece de uma medida reduzida que avalie esta variável segundo esta perspectiva de desempenho.

É ainda de notar que a toxicidade dos líderes foi apurada através da hétero-percepção dos colaboradores – ainda que seja pertinente avaliá-la com base na perspectiva do colaborador, tendo em conta que também a personalidade (em estudo no presente estudo), teoricamente, influencia o modo como este experiencia as situações, seria interessante recolher dados de outras fontes, nomeadamente pares e, complementarmente, avaliar a real toxicidade do líder, para permitir fazer uma comparação, no primeiro caso, entre a percepção de várias fontes e, no segundo caso, uma comparação entre a hétero-percepção e o real.

Neste sentido, ressalva-se ainda que as avaliação pelo auto-relato do participante podem ter conduzido a enviesamentos de resposta positivos devido à desejabilidade social (Farh, Werbel, & Bedeian, 1988; Harris, & Schaubroeck, 1988; Johari, & Yahya, 2012), casos em que se inclui tanto a personalidade, como o desempenho. Neste sentido, principalmente no caso do desempenho, sugere-se que estudos futuros atendam adicionalmente a outras fontes tais como os pares e supervisor - ainda que estes, por seu turno, também estejam sujeitos a efeitos de *halo* (Farh et al., 1988), recolhendo dados de várias fontes permite minimizar estes efeitos. Já no que concerne à personalidade torna-se mais difícil minimizar as respostas socialmente desejáveis, contudo recomenda-se cautela na escolha do instrumento, avaliando a formulação dos itens.

Ademais, existem várias razões para a satisfação que não estão intimamente relacionadas com o líder, pelo que estudos futuros deverão ter um enfoque particular na satisfação com o mesmo.

No que diz respeito à personalidade, atendendo à sua particularidade, à falta de estudos neste âmbito e tendo em conta os resultados obtidos, poderia ser relevante que estudos futuros utilizassem uma metodologia qualitativa ou mista para explorar de facto a génese destes resultados, mas também estudos quantitativos que explorassem o papel da personalidade cruzando as dimensões (algo que neste estudo não foi realizado, tendo o impacto das mesmas sido analisado de modo independente).

Por fim, levantam-se novas e importantes questões face às alterações ao nível organizacional motivadas pela doença COVID-19. Será que existem diferenças no impacto deste estilo de liderança em contexto de teletrabalho? Conseguirão os colaboradores adoptar estratégias de evitamento mais facilmente, dada a distância física em contexto de teletrabalho, atenuando o impacto que este estilo de liderança tem sobre si ou será que esta distância propiciará um maior controlo por parte do líder e, conseqüentemente, um maior impacto negativo? Seria interessante que estudos futuros explorassem tanto se existem diferenças no

impacto da liderança tóxica consoante a modalidade de trabalho, como que dimensões desta variável sofrem variações, neste caso estudos longitudinais (por exemplo, é possível que a percepção que os colaboradores têm ao nível da auto-promoção dos seus líderes seja inferior quando em teletrabalho, contudo poderá ser maior ou menor a respeito da liderança autoritária).

### **Implicações práticas**

Tendo em conta que bons níveis de satisfação e desempenho beneficiam tanto os colaboradores como as organizações (sendo que, no caso das últimas, pode especificar-se uma questão muito relevante que é a vantagem competitiva que estas variáveis lhes conferem) e os efeitos adversos que a liderança tóxica abarca (mesmo que seja uma liderança tóxica percebida), é pertinente que as empresas não descurem a avaliação destes aspectos, nomeadamente da satisfação e da liderança que, comparativamente ao desempenho, são mais negligenciadas.

Para além disto, ficou patente que as diferenças individuais têm um papel de relevo neste âmbito, um dado que pode permitir o delineamento e aplicação de estratégias adequadas e alinhadas com a subjectividade dos indivíduos e realidade da empresa, após diagnóstico apropriado.

Considerando que a toxicidade é uma questão presente na prática (algo que os resultados corroboram), mas também que não é algo estático, na medida em que novos colaboradores vão ocupando cargos de liderança, considera-se que a abordagem deverá ser um misto de progressiva mudança a par da prevenção.

Em primeiro lugar há que salientar que se verificou que tanto a Liderança Autoritária como a Autopromoção têm um impacto negativo e significativo na Satisfação Intrínseca, Extrínseca e com as Relações profissionais, sendo que a Autopromoção tem ainda este impacto na Satisfação Global, e que o Desempenho de Tarefa foi impactado negativa e significativamente pela Supervisão Abusiva.

Na prática, organizações que pretendam incrementar tanto os níveis de satisfação dos colaboradores, como a execução de tarefas inerentes às suas funções (Desempenho de Tarefa), poderão apostar no diagnóstico, avaliando periodicamente a Liderança Tóxica (real - através da observação -, ou percebida - por intermédio de questionários), tendo especial atenção aos resultados nas três dimensões que demonstraram, no presente estudo, ser as preponderantes (enquanto preditoras de menores níveis de satisfação e desempenho).

Confirmando-se ser uma realidade, as organizações deverão apostar em acções de formação em liderança que contribuam para a diminuição dos níveis de Liderança Tóxica, especificamente Liderança Autoritária, Autopromoção e Supervisão Abusiva – ressaltando-se a importância do desenvolvimento de programas de formação alinhados às necessidades do caso em questão, considerando os elementos-chave (díade colaborador-líder ou equipa).

Já a título preventivo, poderá ser incluído no processo de recrutamento e selecção a avaliação da Liderança Tóxica, tendo especial atenção, para a tomada de decisão, os resultados ao nível das três dimensões já referidas.

No que diz respeito ao papel moderador da Personalidade, os resultados revelam que, dependendo da situação de liderança (e a variável critério em questão), diferentes são as dimensões de personalidade do colaborador que envolvem vantagens.

Tanto a Extroversão como a Abertura à Experiência moderam a relação negativa entre a Supervisão Abusiva e o Desempenho de Tarefa percebido, denotando-se um decréscimo mais acentuado ao nível da percepção da execução de tarefas tanto em colaboradores com baixa Extroversão como baixa Abertura à Experiência, quando se encontram perante supervisores abusivos, o que revela serem menos tolerantes a variações ao nível desta dimensão de Liderança Tóxica e, por tal, desvantajosos nestas circunstâncias. Assim sendo, no que concerne aos colaboradores não se fala numa intervenção ao nível da personalidade tendo em conta que, na idade adulta, esta é mais ou menos estável, mas é possível auxiliá-los no desenvolvimento de estratégias de *coping* face a estes cenários, isto é, situações de toxicidade (reais ou percebidas), pelo que as organizações deverão apostar em programas de formação neste sentido para estes colaboradores.

Ademais, verificou-se que indivíduos com baixos níveis das dimensões previamente referidas têm maiores níveis de Desempenho Tarefa percebido perante líderes com baixa Supervisão Abusiva, ao passo que indivíduos com elevados níveis nestas dimensões têm maiores níveis (percebidos) neste tipo de desempenho, pelo que, se a organização pretender minimizar os efeitos da Supervisão Abusiva a este nível, poderá:

- Por um lado, recorrer a uma estratégia de *design* ou *redesign* das equipas (consoante sejam equipas criadas de raiz ou pré-existent), alocando a supervisores com maiores níveis de Supervisão Abusiva colaboradores com elevados níveis nestas dimensões e a superiores hierárquicos com baixa Supervisão Abusiva colaboradores com baixos níveis nestas dimensões - não encarando isto como uma solução a longo

prazo, mas sim a curto-prazo para mitigar os efeitos da liderança tóxica enquanto se desenvolvem outras estratégias (como a formação);

- Por outro lado, à semelhança do que foi referido no âmbito da liderança tóxica, implementar a avaliação da personalidade do potencial colaborador durante o processo de recrutamento e selecção e inclui-la como critério para a tomada de decisão.

Por seu turno a Estabilidade Emocional, Conscienciosidade, Amabilidade e Abertura à Experiência moderaram a relação entre algumas dimensões da Liderança Tóxica (nomeadamente a Liderança Autoritária e a Autopromoção) e da Satisfação, tendo-se constatado que estas relações são mais negativas para colaboradores com elevados níveis nas dimensões de personalidade em questão, em cada caso, o que refuta o que se postulou quanto a serem dimensões protectoras/benéficas (à luz da teoria das exigências e recursos). Estes resultados têm as mesmas implicações práticas (ao nível da avaliação da personalidade para a estruturação ou re-estruturação das equipas, do recrutamento e selecção e formação), contudo, com a lógica inversa (dado que são os níveis elevados que são prejudiciais).

No que diz respeito à formação dos colaboradores, poderia ser benéfico um trabalho específico a nível da análise de situação e numa lógica de introspecção – uma vez que identificar o porquê de analisar uma situação de determinada forma (neste caso, considerar um líder como sendo tóxico) e compreender que características próprias poderão estar a levar a essas percepções, poderão ser passos cruciais para a desconstrução das mesmas. Ademais, esta desconstrução poderá ser potenciada a par com actividades de *team building* (no caso da liderança tóxica ser percebida).

Percebe-se que é um caminho longo a percorrer, mas felizmente “*looks like there’s some light for darkness*”.

## REFERÊNCIAS

- Akman, Y. (2016). The relationship between destructive leadership and job burnout: A research on teachers. *Journal of Theory and Practice in Education*, 12(3), 627-653. Retrieved from <http://static.dergipark.org.tr/article-download/001e/d7f2/bac5/imp-280858-0.pdf?>
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778. doi: 10.1177/001872679404700701
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126-140. doi: 10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59(6), 723-752. doi: 10.1177/0018726706066852
- Barenbaum, N. B., & Winter, D. G. (2008). History of modern personality theory and research. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed.; pp. 3-26). New York: The Guilford Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi: 10.1037//0022-3514.51.6.1173
- Bendassoli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68), 171-184. doi: 10.7213/psicol.argum.5895
- Brees, J. R., Martinko, M., & Harvey, P. (2016). Abusive supervision: Subordinate personality or supervisor behavior?. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 405-419. doi: 10.1108/JMP-04-2014-0129
- Bryman, A. & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais: Introdução a técnicas utilizando o SPSS para Windows* (3ª ed.). Oeiras: Celta.

- Burns, W. A. (2017). A descriptive literature review of harmful leadership styles: Definitions, commonalities, measurements, negative impacts, and ways to improve these harmful leadership styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52. doi: 10.17062/cjil.v3i1.53
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International Journal of Testing*, 1(1), 55-86. doi: 10.1207/s15327574ijt0101\_4
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-333. doi: 10.1111/j.17446570.1990.tb01561.x
- Çakmak, E., Öztekin, Ö., & Karadağ, E. (2015). The effect of leadership on job satisfaction. In E. Karadağ (Ed.), *Leadership and organizational outcomes* (pp. 29-56). doi: 10.1007/978-3-319-14908-0
- Cheng, B. Chou, L., Wu, T., Huang, M., & Farh, J. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117. doi: 10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x
- Chua, S. M. Y., & Murray, D. W. (2015). How toxic leaders are perceived: gender and information-processing. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(3), 292-307. doi:10.1108/lodj-06-2013-0076
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 44-55. doi: 10.1016/0090-2616(90)90070-6
- Connor-Smith, J. K., Flachsbart, C. (2007). Relations between personality and coping: A meta analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(6), 1080-1107. doi: 10.1037/0022-3514.93.6.1080
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (7ª ed.). Lisboa: RH Editora.

- Cunha, M. P., Rego, A., & Cunha, R. C. (2006). Lideranças tóxicas. Em M. P. Cunha, A. Rego, & R. C. Cunha (Eds.), *Organizações positivas* (pp. 93-154). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Tsaousis, I. & Bakker, A. B. (2014). Disentangling task and contextual performance: A multitrait-multimethod approach. *Journal of Personnel Psychology, 13*, 59-69. doi: 10.1027/1866-5888/a000104
- Farh, J.-I., Werbel, J. D., Bedeian, A. G. (1988). Na empirical investigation of self-appraisal-based performance evaluation. *Personnel Psychology, 41*(1), 141-156. doi: 10.1111/j.1744-6570.1988.tb00636.x
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on U.S. militar units and service members. *Military Psychology, 25*(6), 588-601. doi: 10.1037/mil0000022
- Garcia, P. R. J. M., Wang, L., Lu, V., Kiazad, K., & Restubog, S. L. D. (2015). When victims become culprits: The role of subordinates' neuroticism in the relationship between abusive supervision and workplace deviance. *Personality and Individual Differences, 72*, 225 – 229. doi: 10.1016/j.paid.2014.08.017
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann, W. B. Jr. (2003). A very brief measure of the big five personality domains. *Journal of Research in Personality, 37*, 504-528. doi: 10.1016/S0092-6566(03)00046-1
- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics, 11*(3), 84-89. doi: 10.1515/sbe-2016-0037
- 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. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.03.007
- Hassan, H., Asad, S., & Hoshino, Y. (2016). Determinants of leadership style in big five personality dimensions. *Universal Journal of Management, 4*(4), 161-179. doi: 10.13189/ujm.2016.040402
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. doi: 10.1037/1089-2680.9.2.169
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2012). An assessment of the reliability and validity of job performance measurement. *Jurnal Pengurusan*, 36, 17-31. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/281190501>
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The big five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin, & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality theory and research* (pp. 102-138). New York: Guilford Press.
- John, O. P., Nauman, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm Shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed.; pp. 114-158). New York: The Guilford Press.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530-541. doi: 10.1037//0021-9010.87.3.530
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. doi: 10.1037/0033-2909.127.3.376
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford.
- Krasikova, D. V., Green, S.G., LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: a theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338. doi: 10.1177/0149206312471388
- Lavoi-Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G. L., & Austin, S. (2012). Transformational and abusive leadership practices: Impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *Journal of Advanced Nursing*, 72(3), 582-592. doi: 10.1111/jan.12860
- Lima, M. P., & Simões, A. (2000). A teoria dos cinco factores: Uma proposta inovadora ou apenas uma boa arrumação do caleidoscópio personológico?. *Análise Psicológica*, 2(18), 171-179. doi: 10.14417/ap.412

- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1350). Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (2ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90. doi: 10.14417/lp.763
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215. doi 10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78. doi: 10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *The Journal Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23. Recuperado de <http://connection.ebscohost.com/>
- Mehta, S. & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24. Recuperado de <http://www.iaeme.com>
- Harris, M. M., & Shaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41(1), 43-62. doi: 10.1111/j.1744-6570.1988.tb00631.x
- Mónico, L., Salvador, A., Rebelo, N. R., Pais, L., Semedo, C. (2019). Lideranças tóxica e empoderadora: Estudo de validação de medidas em amostra portuguesa. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*, 53(4), 129-140. doi: 10.21865/RIDEP53.4.10

- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (2005). *Psychological testing: Principles and applications (6th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nahar, L., Hossain, A., Rahman, A., & Bairagi, A. (2013). The relationship of job satisfaction, job stress, mental health of government and non-government employees of Bangladesh. *Psychology, 4*(6), 520-525. doi: 10.4236/psych.2013.46074
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice (7th ed.)*. Thousand Oaks: SAGE.
- Nunes, A., Limpo, T., Lima, C. F., Castro, S. L. (2018). Short scales for the assessment of personality traits: Development and validation of the portuguese ten-item personality inventory (TIPI). *Frontiers in Psychology, 9*. doi: 10.3389/fpsyg.2018.00461
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conductive environments. *The Leadership Quarterly, 18*, 176-194. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.03.001
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2018). Emotional intelligence as a moderator in abusive supervision-intention to quit relationship among Indian healthcare professionals. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 10*(1), 35-49. doi: 10.1108/APJBA-092017-0089
- Robbins, J. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior (7th ed.)*. Edinburgh Gate: Pearson Education.
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly, 17*, 617-633. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.005
- Santos, J., Sousa, C., Gonçalves, G. (2018). *Job satisfaction scale of Warr, Cook and Wall (1979): The psychometric properties of the Portuguese version*. Manuscript submitted for publication.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Master's thesis, University of Maryland, Maryland, USA). Retrieved from <https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/8176/?sequence=1>
- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of militar development* (Doctoral Dissertation). University of Maryland, Maryland, USA.

Retrieved from  
[https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/15250/Schmidt\\_umd\\_0117E\\_15049.pdf?sequence=1](https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/15250/Schmidt_umd_0117E_15049.pdf?sequence=1)

- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2010). *Teorías de la personalidad* (9ª ed.). México: Cengage Learning.
- 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. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.09.001
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2012). *Research methods in psychology* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Simpson, J. A., Griskevicius, V., & Kim, J. S. (2011). Evolution, life history theory, and personality. In L. M. Horowitz, & S. Strack (Eds.), *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment, and therapeutic interventions* (pp. 75-89). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Singh, N. Dev, S., & Sengupta, S. (2017). Perceived toxicity in leaders: Through the demographic lens of subordinates. *Procedia Computer Science*, *122*, 114-121. doi: 10.1016/j.procs.2017.11.349
- Sonnentag, S., Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed), *Performance: Concept, theory and predictors* (2-25). doi: 10.1002/0470013419.ch1
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: application assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 178-190. doi: 10.2307/1556375
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). The relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, *86*(5), 974-983. doi: 10.1037//0021-9010.86.5.974

- VanScooter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 526-535. doi:10.1037/0021-9010.85.4.526
- Vries, M. F. R. K. (1999). What's playing in the organizational theater? Collusive relationships in management. *Human Relations, 52*, 745-773. doi: 10.1023/A:1016942415669
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology, 52*, 129-148. doi: 10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601-617. doi: 10.1177/014920639101700305
- Weaver, S. G., & Yancey, G. B. (2010). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. *Leadership Review, 10*, 104-124. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/>
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinate's organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1068-1076. doi 10.1037//0021-9010.87.6.1068

## ANEXO A – Questionário

### Secção I

#### Trabalhadores, chefia e quotidiano laboral

O presente estudo, desenvolvido no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações no ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, tem como objectivo explorar aspectos relacionados com os trabalhadores, chefia e o quotidiano laboral.

Deste modo, se tem mais de 18 anos, trabalha em Portugal e tem, pelo menos, um superior hierárquico/chefe, solicito a sua colaboração na resposta, com sinceridade, às questões que lhe serão apresentadas. Prevê-se que a resposta ao questionário dure cerca de 10 minutos.

A sua participação é voluntária, podendo cessá-la a qualquer momento, por qualquer motivo, sem qualquer prejuízo.

Salienta-se que os dados recolhidos serão tratados de modo confidencial e utilizados exclusivamente em âmbito académico.

Agradeço desde já a sua colaboração, informando que poderá remeter eventuais questões para:

Daniela Paredes

24405@alunos.ispa.pt

Ao clicar em "Seguinte" declara aceitar participar voluntariamente no estudo.

### Secção II

Tendo em conta o seu desempenho no trabalho, indique o seu grau de concordância a respeito de cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. Concluo adequadamente as tarefas que me são atribuídas.					
2. Cumpro as responsabilidades associadas à minha função.					

3. Executo as tarefas que esperam de mim.					
4. Ajudo os colegas que tenham estado ausentes do trabalho.					
5. Arranjo sempre forma de ajudar os novos trabalhadores.					
6. Demonstro um interesse genuíno pelos meus colegas de trabalho.					
7. Tenho uma assiduidade acima da média.					
8. Aviso com antecedência quando não posso comparecer no local de trabalho.					
9. Faço pausas no trabalho para além das que estão previstas.					

### Secção III

De seguida serão apresentadas algumas afirmações a respeito do seu superior hierárquico/chefe.

Indique em que grau concorda ou discorda que cada afirmação corresponde ao comportamento do seu superior hierárquico/chefe, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo	Discordo moderadamente	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo totalmente

**ATENÇÃO:** Caso tenha mais do que um superior hierárquico/chefe considere, para todas as suas respostas, aquele com quem lida de forma directa e que tem mais influência sobre si e o seu trabalho.

	1	2	3	4	5	6
1. O meu actual supervisor/chefe ridiculariza os trabalhadores.						
2. O meu actual supervisor/chefe responsabiliza os trabalhadores por coisas que estão fora do âmbito das suas funções.						
3. O meu actual supervisor/chefe não tem em consideração os compromissos extra-laborais dos trabalhadores.						
4. O meu actual supervisor/chefe fala com desconsideração dos trabalhadores a outras pessoas no local de trabalho.						

5. O meu actual supervisor/chefe desconsidera publicamente os trabalhadores.						
6. O meu actual supervisor/chefe relembra os trabalhadores acerca dos seus erros e falhas do passado.						
7. O meu actual supervisor/chefe diz aos trabalhadores que são incompetentes.						
8. O meu actual supervisor/chefe controla como os trabalhadores executam as tarefas.						
9. O meu actual supervisor/chefe invade a privacidade dos trabalhadores.						
10. O meu actual supervisor/chefe não permite que os trabalhadores alcancem os objectivos através de novas formas de trabalho.						
11. O meu actual supervisor/chefe ignora ideias contrárias às suas.						
12. O meu actual supervisor/chefe é inflexível quanto às políticas da empresa, mesmo em situações especiais.						
13. O meu actual supervisor/chefe determina todas as decisões da equipa, independentemente do grau de importância das mesmas.						
14. O meu actual supervisor/chefe tem um sentimento de superioridade face aos outros.						
15. O meu actual supervisor/chefe considera que está destinado a cargos de elevada importância/destaque na empresa.						
16. O meu actual supervisor/chefe acredita que é mais capaz que todos os outros.						
17. O meu actual supervisor/chefe acredita que é uma pessoa especial/extraordinária.						
18. O meu actual supervisor/chefe demonstra engrandecimento perante elogios e louvores pessoais.						
19. O meu actual supervisor/chefe muda drasticamente a sua conduta quando a sua chefia está presente.						

20. O meu actual supervisor/chefe nega responsabilidade pessoal por erros cometidos pelo seu departamento/equipa.						
21. O meu actual supervisor/chefe oferecerá ajuda apenas a quem o possa ajudar a progredir.						
22. O meu actual supervisor/chefe aceita crédito pessoal por sucessos que não lhe pertencem.						
23. O meu actual supervisor/chefe age apenas no melhor interesse da sua próxima promoção.						
24. O meu actual supervisor/chefe tem reacções explosivas.						
25. O meu actual supervisor/chefe permite que o seu estado de humor influencie o clima no local de trabalho.						
26. O meu actual supervisor/chefe expressa raiva face aos trabalhadores sem razão aparente.						
27. O meu actual supervisor/chefe permite que o seu estado de humor influencie o seu tom de voz.						
28. O meu actual supervisor/chefe tem flutuações no seu grau de disponibilidade/acessibilidade para os outros.						
29. O meu actual supervisor/chefe leva os trabalhadores a tentar descobrir o seu estado de humor no momento.						
30. O meu actual supervisor/chefe afeta as emoções dos trabalhadores quando está exaltado.						

#### Secção IV

De seguida encontra listados diversos aspetos relacionados com o trabalho.

Considerando que alguns nos dão mais satisfação do que outros, indique o seu grau de satisfação em relação a cada um deles de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Muito insatisfeito (a)	Insatisfeito (a)	Moderadamente insatisfeito(a)	Nem insatisfeito(a), nem satisfeito (a)	Moderadamente satisfeito (a)	Satisfeito (a)	Muito satisfeito (a)

	1	2	3	4	5	6	7
1. As condições físicas do trabalho.							
2. A liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho.							
3. Os seus colegas de trabalho.							
4. O reconhecimento que recebe pelo trabalho bem feito.							
5. A sua chefia directa.							
6. A responsabilidade que lhe é atribuída.							
7. O seu salário.							
8. A oportunidade para utilizar as suas competências.							
9. As relações laborais entre a direcção e os trabalhadores, na sua empresa.							
10. As oportunidades de progressão de carreira.							
11. A forma como a sua empresa é gerida.							
12. A atenção dada às sugestões que faz.							
13. As horas que trabalha.							
14. A variabilidade de tarefas no seu trabalho.							
15. A sua estabilidade no emprego.							
16. Por último, tendo em consideração todas as características, como se sente em relação ao seu emprego como um todo?							

## Secção V

De seguida apresentam-se várias características que podem, ou não, descrevê-lo(a).

Indique em que medida concorda que cada uma o(a) caracteriza, com base na sua forma de ser habitual, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo um pouco	Nem concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo moderadamente	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
1. Vejo-me como uma pessoa extrovertida, entusiasta.							
2. Vejo-me como uma pessoa conflituosa, que critica os outros.							
3. Vejo-me como uma pessoa de confiança, com autodisciplina.							
4. Vejo-me como uma pessoa ansiosa, que se preocupa facilmente.							
5. Vejo-me como uma pessoa com muitos interesses, aberta a experiências novas.							
6. Vejo-me como uma pessoa reservada, calada.							
7. Vejo-me como uma pessoa compreensiva, afectuosa.							
8. Vejo-me como uma pessoa desorganizada, descuidada.							
9. Vejo-me como uma pessoa calma, emocionalmente estável.							
10. Vejo-me como uma pessoa convencional, pouco criativa.							

## Secção VI

Para finalizar, responda às seguintes questões:

Idade: \_\_\_\_\_

Género:

Feminino

Masculino

Habilitações Literárias:

Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outra: \_\_\_\_\_

Indique o distrito em que se localiza a empresa para a qual trabalha actualmente: \_\_\_\_\_

A empresa para a qual trabalha actualmente pertence a que sector de actividade?

Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca

Indústrias extractivas

Indústrias transformadoras

Electricidade, gás e água

Construção

Comércio por grosso e a retalho

Transporte e armazenagem

Alojamento, restauração e similares

Actividades financeiras e de seguros

Actividades imobiliárias

Educação

Actividades de saúde humana e apoio social

Outro: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo trabalha na empresa?

Nota: Responda, aproximadamente, o número de anos. Exemplo: se trabalha na empresa aproximadamente há 15 anos, responda 15. Caso trabalhe na empresa há menos de 1 ano, escreva o número de meses precedido de "0", por exemplo para 6 meses responda 06. \_\_\_\_\_

Desempenha algum cargo de chefia?

Sim

Não

O superior hierárquico/chefe directo que considerou nas suas respostas é do género:

Feminino

Masculino

Quantos trabalhadores dependem do seu superior hierárquico/chefe directo?

\_\_\_\_\_

A pessoa que considerou nas suas respostas é seu superior hierárquico/chefe há quanto tempo?

Nota: Responda, aproximadamente, o número de anos. Exemplo: se é seu chefe há 15 anos, responda 15. Caso seja há menos de 1 ano, escreva o número de meses precedido de "0", por exemplo para 6 meses responda 06. \_\_\_\_\_

Obrigada pela sua colaboração, foi fundamental.

Caso pretenda conhecer os resultados gerais do estudo aquando da sua conclusão, poderá remeter um e-mail para 24405@alunos.ispa.pt, salientando-se, para seu conhecimento e segurança, que este pedido não permitirá a identificação das suas respostas ao questionário, no entanto evidenciará a sua participação no estudo, permanecendo esta informação confidencial.

Atenciosamente,

Daniela Paredes

## ANEXO B – Estatística descritiva das variáveis sociodemográficas

**Tabela de Frequências: Género do Participante**

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Feminino	176	75,5	75,5	75,5
	Masculino	57	24,5	24,5	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

**Tabela de Frequências: Habilitações Literárias**

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Ensino Básico	6	2,6	2,6	2,6
	Ensino Secundário	92	39,5	39,5	42,1
	Licenciatura	106	45,5	45,5	87,6
	Mestrado	25	10,7	10,7	98,3
	Doutoramento	4	1,7	1,7	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

**Tabela de Frequências: Distrito**

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Lisboa	196	84,1	84,1	84,1
	Setúbal	15	6,4	6,4	90,6
	Faro	2	,9	,9	91,4
	Beja	1	,4	,4	91,8
	Portalegre	1	,4	,4	92,3
	Santarém	2	,9	,9	93,1
	Leiria	5	2,1	2,1	95,3
	Coimbra	2	,9	,9	96,1
	Guarda	1	,4	,4	96,6
	Aveiro	1	,4	,4	97,0
	Porto	4	1,7	1,7	98,7
	Braga	1	,4	,4	99,1
	RA Açores	2	,9	,9	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

**Tabela de Frequências: Cargo de Chefia**

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Não	199	85,4	85,4	85,4
	Sim	34	14,6	14,6	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

**Tabela de Frequências: Sector de Actividade**

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	1	,4	,4	,4
	Indústrias extractivas	1	,4	,4	,9
	Indústrias transformadoras	6	2,6	2,6	3,4
	Electricidade, gás e água	3	1,3	1,3	4,7
	Construção	4	1,7	1,7	6,4
	Comércio por grosso e a retalho	34	14,6	14,6	21,0
	Transporte e armazenagem	10	4,3	4,3	25,3
	Alojamento, restauração e similares	6	2,6	2,6	27,9
	Actividades financeiras e de seguros	46	19,7	19,7	47,6
	Actividades imobiliárias	4	1,7	1,7	49,4
	Educação	21	9,0	9,0	58,4
	Actividades de saúde humana e apoio social	60	25,8	25,8	84,1
	Outros	37	15,9	15,9	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

**Tabela de Frequências: Género da Chefia**

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Feminino	141	60,5	60,5	60,5
	Masculino	92	39,5	39,5	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

**Estatística Descritiva das variáveis: Nº de Subordinados da Chefia, Antiguidade do Participante, Antiguidade da Chefia e Idade**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Nº Subordinados da Chefia	233	1	200	21,37	22,344
Antiguidade	233	,08	38,00	8,1436	9,19242
Antiguidade da Chefia	233	,08	30,00	5,5248	6,19518
Idade	233	19	65	34,40	10,329
N válido (de lista)	233				

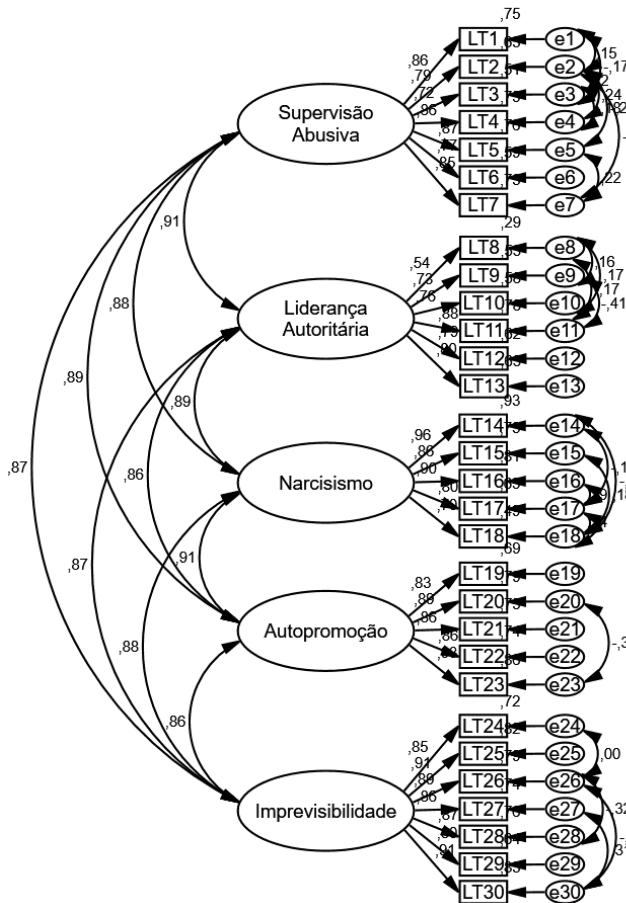
### ANEXO C – Codificação das variáveis socio-demográficas

Variável	Codificação da variável	
<b>Género do participante</b>	Feminino	1
	Masculino	2
<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino Básico	1
	Ensino Secundário	2
	Licenciatura	3
	Mestrado	4
	Doutoramento	5
<b>Distrito</b>	Lisboa	1
	Setúbal	2
	Faro	3
	Beja	4
	Portalegre	6
	Santarém	7
	Leiria	8
	Coimbra	10
	Guarda	11
	Aveiro	13
	Porto	14
	Braga	15
	Região Autónoma dos Açores	20
<b>Sector de actividade</b>	Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	1
	Indústrias extractivas	2
	Indústrias transformadoras	3
	Electricidade, gás e água	4
	Construção	5
	Comércio por grosso e a retalho	6
	Transporte e armazenagem	7
	Alojamento, restauração e similares	8
	Actividades financeiras e de seguros	9
	Actividades imobiliárias	10
	Educação	11
	Actividades de saúde humana e apoio social	12
	Outros	13
<b>Cargo de Chefia</b>	Não	0
	Sim	1
<b>Género da chefia</b>	Feminino	1
	Masculino	2

## ANEXO D – Qualidades métricas da escala de Liderança Tóxica

### Validade

X<sup>2</sup>(373)=672,020; p=,000; X<sup>2</sup>df=1,802  
 ;CFI=,959; GFI=,851  
 ;PCFI=,822; PGFI=,682  
 ;RMSEA=,059; p(rmsea<=0,05)=,023  
 ;AIC=856,020; BCC=884,398; MECVI=3,812



### Índices de Modificação Correlacionados

	M.I.	Par Change
e27<-->e30	17,782	,217
e26<-->e30	15,564	-,195
e26<-->e28	6,000	-,138
e24<-->e26	4,149	,122
e20<-->e23	10,286	-,152
e17<-->e18	12,179	,289
e16<-->e17	22,241	,253
e15<-->e18	8,977	,235
e14 <-->e18	8,677	-,179
e14<-->e17	12,631	-,174
e9<-->e11	18,615	-,311
e8<-->e11	5,233	-,208
e8<-->e10	4,640	,213
e8<-->e9	6,169	,257
e5<-->e7	9,568	,139
e3<-->e4	6,598	-,192
e2<-->e7	6,410	-,148
e2<-->e5	18,814	-,255
e2<-->e4	14,166	,242
e2<-->e3	6,734	,230
e1<-->e14	5,817	,104
e1<-->e10	6,464	-,157
e1<-->e3	5,141	-,163
e1<-->e2	7,254	,167

**Pesos Factoriais Standardizados**

		Estimate
LT1	<--- Sup_Abus_	,863
LT2	<--- Sup_Abus_	,792
LT3	<--- Sup_Abus_	,717
LT4	<--- Sup_Abus_	,863
LT5	<--- Sup_Abus_	,873
LT6	<--- Sup_Abus_	,768
LT7	<--- Sup_Abus_	,853
LT8	<--- Lid_Aut_	,535
LT9	<--- Lid_Aut_	,726
LT10	<--- Lid_Aut_	,761
LT11	<--- Lid_Aut_	,885
LT12	<--- Lid_Aut_	,787
LT13	<--- Lid_Aut_	,796
LT14	<--- Narc_	,964
LT15	<--- Narc_	,857
LT16	<--- Narc_	,898
LT17	<--- Narc_	,805
LT18	<--- Narc_	,698
LT19	<--- AutProm_	,833
LT20	<--- AutProm_	,891
LT21	<--- AutProm_	,863
LT22	<--- AutProm_	,860
LT23	<--- AutProm_	,927
LT24	<--- Imprev_	,846
LT25	<--- Imprev_	,906
LT26	<--- Imprev_	,889
LT27	<--- Imprev_	,860
LT28	<--- Imprev_	,870
LT29	<--- Imprev_	,800
LT30	<--- Imprev_	,909

**Correlações**

		Estimate
Sup_Abus_ <--> Lid_Aut_		,909
Sup_Abus_ <--> Narc_		,880
Sup_Abus_ <--> AutProm_		,886
Sup_Abus_ <--> Imprev_		,869
Lid_Aut_ <--> Narc_		,892
Lid_Aut_ <--> AutProm_		,864
Lid_Aut_ <--> Imprev_		,866
Narc_ <--> AutProm_		,909
Narc_ <--> Imprev_		,879
AutProm_ <--> Imprev_		,861
e27 <--> e30		,310
e26 <--> e30		-,339
e17 <--> e18		,237
e16 <--> e17		,390
e14 <--> e17		-,134
e9 <--> e11		-,409
e2 <--> e5		-,200
e2 <--> e4		,239
e26 <--> e28		-,319
e24 <--> e26		-,002
e20 <--> e23		-,374
e15 <--> e18		,175
e14 <--> e18		-,236
e8 <--> e11		-,172
e8 <--> e10		,165
e8 <--> e9		,157
e5 <--> e7		,220
e3 <--> e4		-,183
e2 <--> e7		-,082
e2 <--> e3		,120
e1 <--> e3		-,169
e1 <--> e2		,146

## Fiabilidade

### *Dimensão Supervisão Abusiva*

#### Estatísticas de confiabilidade

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de itens</u>
,933	7

#### Estatísticas de item-total

	<u>Média de escala se o item for excluído</u>	<u>Variância de escala se o item for excluído</u>	<u>Correlação de item total corrigida</u>	<u>Alfa de Cronbach se o item for excluído</u>
LT1	14,52	71,044	,824	,919
LT2	14,11	70,639	,785	,923
LT3	14,18	74,045	,657	,935
LT4	14,42	69,701	,837	,918
LT5	14,64	71,135	,830	,919
LT6	14,11	71,829	,747	,926
LT7	14,84	72,456	,824	,920

### *Dimensão Liderança Autoritária*

#### Estatísticas de confiabilidade

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de itens</u>
,883	6

#### Estatísticas de item-total

	<u>Média de escala se o item for excluído</u>	<u>Variância de escala se o item for excluído</u>	<u>Correlação de item total corrigida</u>	<u>Alfa de Cronbach se o item for excluído</u>
LT8	12,55	46,266	,540	,888
LT9	13,90	45,722	,640	,871
LT10	13,49	42,941	,741	,855
LT11	13,03	40,762	,764	,851
LT12	13,26	42,770	,736	,856
LT13	12,81	42,421	,751	,853

### *Dimensão Narcisismo*

#### Estatísticas de confiabilidade

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de itens</u>
,934	5

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
LT14	11,85	40,565	,862	,912
LT15	11,67	41,574	,850	,915
LT16	11,71	40,723	,879	,909
LT17	11,58	42,564	,834	,918
LT18	11,60	45,560	,704	,941

*Dimensão Autopromoção***Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,940	5

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
LT19	10,12	40,192	,805	,933
LT20	10,24	40,164	,842	,926
LT21	10,47	40,130	,840	,926
LT22	10,38	40,081	,838	,926
LT23	10,31	38,820	,868	,921

*Dimensão Imprevisibilidade***Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,955	7

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
LT24	17,26	92,435	,838	,949
LT25	17,00	90,440	,889	,944
LT26	17,93	96,421	,829	,950
LT27	17,05	91,713	,863	,947
LT28	17,12	94,282	,822	,950
LT29	17,61	97,498	,785	,953
LT30	17,03	90,202	,893	,944

## Sensibilidade

### Dimensão Supervisão Abusiva

		Descritivos		
		Estatística	Erro Erro	
Supervisão Abusiva	Média	2,3865	,09204	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,2052	
		Limite superior	2,5678	
	5% da média aparada	2,2798		
	Mediana	1,8529		
	Variância	1,974		
	Erro Desvio	1,40489		
	Mínimo	1,00		
	Máximo	6,00		
	Intervalo	5,00		
	Amplitude interquartil	2,10		
	Assimetria	,916	,159	
	Curtose	-,233	,318	

### Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Supervisão Abusiva	,162	233	,000	,867	233	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

### Dimensão Liderança Autoritária

		Descritivos		
		Estatística	Erro Erro	
Liderança Autoritária	Média	2,6150	,08664	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,4443	
		Limite superior	2,7857	
	5% da média aparada	2,5357		
	Mediana	2,3203		
	Variância	1,749		
	Erro Desvio	1,32257		
	Mínimo	1,00		
	Máximo	6,00		
	Intervalo	5,00		
	Amplitude interquartil	2,10		
	Assimetria	,741	,159	
	Curtose	-,356	,318	

**Testes de Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Liderança Autoritária	,115	233	,000	,922	233	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

*Dimensão Narcisismo***Descritivos**

		Estatística	Erro Erro	
Narcisismo	Média	2,9120	,10644	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,7023	
		Limite superior	3,1217	
	5% da média aparada	2,8488		
	Mediana	2,5450		
	Variância	2,640		
	Erro Desvio	1,62475		
	Mínimo	1,00		
	Máximo	6,00		
	Intervalo	5,00		
	Amplitude interquartil	2,86		
	Assimetria	,490	,159	
	Curtose	-1,062	,318	

**Testes de Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Narcisismo	,120	233	,000	,904	233	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

### *Dimensão Autopromoção*

		<b>Descritivos</b>		
		Estatística	Erro Erro	
Autopromoção	Média	2,5751	,10274	
	95% Intervalo de Confiança para	Limite inferior	2,3726	
		Limite superior	2,7775	
	Média	2,4757		
	5% da média aparada	2,1836		
	Mediana	2,459		
	Variância	1,56819		
	Erro Desvio	1,00		
	Mínimo	6,00		
	Máximo	5,00		
	Intervalo	2,78		
	Amplitude interquartil	,686	,159	
	Assimetria	-,791	,318	
Curtose				

<b>Testes de Normalidade</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Autopromoção	,159	233	,000	,871	233	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

### *Dimensão Imprevisibilidade*

		<b>Descritivos</b>		
		Estatística	Erro Erro	
Imprevisibilidade	Média	2,8856	,10529	
	95% Intervalo de Confiança para	Limite inferior	2,6782	
		Limite superior	3,0931	
	Média	2,8191		
	5% da média aparada	2,5939		
	Mediana	2,583		
	Variância	1,60720		
	Erro Desvio	1,00		
	Mínimo	6,00		
	Máximo	5,00		
	Intervalo	2,88		
	Amplitude interquartil	,450	,159	
	Assimetria	-1,098	,318	
Curtose				

### Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Imprevisibilidade	,121	233	,000	,907	233	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## ANEXO E – Qualidades métricas da escala de Desempenho

### Validade

#### Análise Factorial Exploratória

##### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,716
	Aprox. Qui-quadrado	380,659
Teste de esfericidade de Bartlett		
	gl	36
	Sig.	,000

##### Comunalidades

	Inicial	Extração
D1	1,000	,655
D2	1,000	,724
D3	1,000	,582
D4	1,000	,626
D5	1,000	,516
D6	1,000	,624
D7	1,000	,693
D8	1,000	,724
D9	1,000	,076

Método de Extração: análise de Componente Principal.

##### Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,787	30,965	30,965	2,787	30,965	30,965	2,006	22,285	22,285
2	1,250	13,893	44,857	1,250	13,893	44,857	1,776	19,735	42,020
3	1,183	13,144	58,002	1,183	13,144	58,002	1,438	15,982	58,002
4	1,015	11,277	69,279						
5	,689	7,656	76,935						
6	,647	7,185	84,120						
7	,573	6,369	90,489						
8	,510	5,666	96,155						
9	,346	3,845	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
D2	,765	-,102	-,358
D1	,673	-,148	-,424
D3	,671	-,097	-,350
D4	,663	-,217	,372
D5	,605	-,084	,378
D8	,375	,731	,222
D7	,399	,731	-,013
D6	,434	-,294	,591
D9	-,061	,003	,269

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 3 componentes extraídos.

**Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
D2	,807	,236	,129
D1	,794	,148	,045
D3	,734	,183	,101
D9	-,226	,158	,015
D6	-,037	,788	-,046
D4	,262	,742	,078
D5	,192	,668	,182
D8	-,012	,149	,838
D7	,164	-,008	,816

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

a. Rotação convergida em 4 iterações.

**Matriz de transformação de componente**

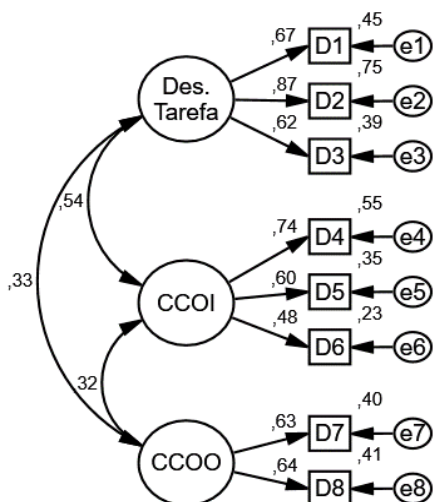
Componente	1	2	3
1	,715	,604	,351
2	-,178	-,328	,928
3	-,676	,726	,127

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

## Análise Factorial Confirmatória

X<sup>2</sup>(17)=18,460; p=,360; X<sup>2</sup>df=1,086  
 ;CFI=,996; GFI=,982  
 ;PCFI=,605; PGFI=,464  
 ;RMSEA=,019; p(rmsea<=0,05)=,839  
 ;AIC=56,460; BCC=57,994; MECVI=,250



### Fiabilidade

#### Dimensão Desempenho de Tarefa

##### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,743	3

##### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
D1	9,36	,868	,543	,692
D2	9,21	,928	,676	,559
D3	9,34	,873	,512	,732

#### Dimensão Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos

##### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,621	3

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
D4	8,92	1,187	,484	,451
D5	8,89	1,315	,433	,526
D6	9,21	1,040	,395	,599

*Dimensão Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização***Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,532	2

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
D7	4,75	,257	,401	.
D8	4,36	,645	,401	.

**Sensibilidade***Dimensão Desempenho de Tarefa***Descritivos**

		Estatística	Erro Erro	
Desempenho de Tarefa	Média	4,6615	,02886	
	95% Intervalo de Confiança para	Limite inferior	4,6046	
		Limite superior	4,7184	
	5% da média aparada	4,7021		
	Mediana	5,0000		
	Variância	,194		
	Erro Desvio	,44054		
	Mínimo	3,00		
	Máximo	5,00		
	Intervalo	2,00		
	Amplitude interquartil	,60		
	Assimetria	-1,182	,159	
	Curtose	,601	,318	

**Testes de Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Desempenho de Tarefa	,294	233	,000	,767	233	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

*Dimensão Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos*

**Descritivos**

		Estatística	Erro Erro
D_CCOI	Média	4,5243	,03235
	95% Intervalo de Confiança para		
	Limite inferior	4,4606	
	Média		
	Limite superior	4,5880	
	5% da média aparada	4,5634	
	Mediana	4,7372	
	Variância	,244	
	Erro Desvio	,49374	
	Mínimo	3,00	
	Máximo	5,00	
	Intervalo	2,00	
	Amplitude interquartil	,82	
	Assimetria	-,887	,159
	Curtose	-,074	,318

**Testes de Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
D_CCOI	,186	233	,000	,863	233	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

*Dimensão Comportamentos de Cidadania Organizacional que Beneficiam a Organização*

		Descritivos	
		Estadística	Erro Erro
D_CCOO	Média	4,5570	,03624
	95% Intervalo de Confiança para		
	Média	Limite inferior	4,4856
		Limite superior	4,6284
	5% da média aparada	4,6125	
	Mediana	4,5032	
	Variância	,306	
	Erro Desvio	,55317	
	Mínimo	2,01	
	Máximo	5,00	
	Intervalo	2,99	
	Amplitude interquartil	,50	
	Assimetria	-1,355	,159
	Curtose	1,854	,318

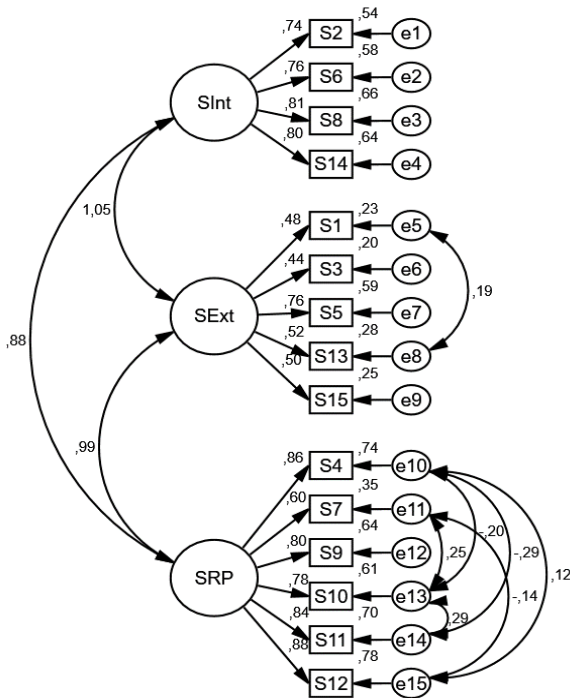
Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadística	df	Sig.	Estadística	df	Sig.
D_CCOO	,278	233	,000	,777	233	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## ANEXO F – Qualidades métricas da escala de Satisfação Laboral

### Validade

$\chi^2(80)=143,652$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2_{df}=1,796$   
 ;CFI=,970; GFI=,925  
 ;PCFI=,739; PGFI=,617  
 ;RMSEA=,059;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,175$   
 ;AIC=223,652; BCC=229,578; MECVI=,990



### Índices de Modificação Correlacionados

	M.I.	Par Change
e13<-->e14	22,161	,37
e11<-->e15	8,508	-,263
e11<-->e13	17,551	,496
e10<-->e15	11,830	,219
e10<-->e14	12,700	-,242
e10<-->e13	10,585	-,275
e5<-->e8	7,522	,364

### Fiabilidade

#### Dimensão Satisfação Intrínseca

##### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,857	4

##### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
S2	14,10	18,248	,661	,835
S6	13,99	19,246	,688	,825
S8	14,40	17,587	,713	,813
S14	14,64	17,129	,748	,798

*Dimensão Satisfação Extrínseca*

**Estatísticas de confiabilidade**

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de itens</u>
,688	5

**Estatísticas de item-total**

	<u>Média de escala se o item for excluído</u>	<u>Variância de escala se o item for excluído</u>	<u>Correlação de item total corrigida</u>	<u>Alfa de Cronbach se o item for excluído</u>
S1	19,83	22,281	,443	,638
S3	19,21	23,917	,375	,665
S5	19,94	18,358	,567	,576
S13	20,01	20,659	,462	,629
S15	19,38	22,417	,371	,668

*Dimensão Satisfação com as Relações Profissionais*

**Estatísticas de confiabilidade**

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de itens</u>
,910	6

**Estatísticas de item-total**

	<u>Média de escala se o item for excluído</u>	<u>Variância de escala se o item for excluído</u>	<u>Correlação de item total corrigida</u>	<u>Alfa de Cronbach se o item for excluído</u>
S4	19,01	55,306	,754	,893
S7	19,67	58,593	,600	,915
S9	19,19	56,490	,754	,894
S10	19,97	53,180	,780	,890
S11	19,78	55,663	,807	,887
S12	19,40	53,982	,817	,884

## Sensibilidade

### *Dimensão Satisfação Intrínseca*

		Descritivos	
		Estadística	Erro Erro
Satisfação	Média	4,7530	,09081
Intrínseca	95% Intervalo de Confiança para	Limite inferior	4,5741
	Média	Limite superior	4,9319
	5% da média aparada		4,7994
	Mediana		4,9636
	Variância		1,921
	Erro Desvio		1,38610
	Mínimo		1,00
	Máximo		7,00
	Intervalo		6,00
	Amplitude interquartil		2,11
	Assimetria	-,434	,159
	Curtose	-,467	,318

### Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadística	df	Sig.	Estadística	df	Sig.
Satisfação Intrínseca	,072	233	,005	,970	233	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

### *Dimensão Satisfação Extrínseca*

		Descritivos	
		Estadística	Erro Erro
Satisfação	Média	4,8809	,07639
Extrínseca	95% Intervalo de Confiança para	Limite inferior	4,7304
	Média	Limite superior	5,0314
	5% da média aparada		4,9083
	Mediana		4,8957
	Variância		1,360
	Erro Desvio		1,16599
	Mínimo		1,70
	Máximo		7,00
	Intervalo		5,30
	Amplitude interquartil		1,66
	Assimetria	-,270	,159
	Curtose	-,474	,318

### Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Satisfação Extrínseca	,049	233	,200*	,984	233	,011

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira; a. Correlação de Significância de Lilliefors

### Dimensão Satisfação com as Relações Profissionais

#### Descritivos

		Estatística	Erro Erro
Satisfação com	Média	3,9157	,09740
as Relações	95% Intervalo de Confiança para	Limite inferior	3,7238
Profissionais	Média	Limite superior	4,1076
	5% da média aparada		3,9208
	Mediana		4,0259
	Variância		2,210
	Erro Desvio		1,48675
	Mínimo		1,00
	Máximo		7,00
	Intervalo		6,00
	Amplitude interquartil		2,22
	Assimetria		-,110
	Curtose		-,725

### Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Satisfação com as Relações Profissionais	,056	233	,070	,981	233	,004

a. Correlação de Significância de Lilliefors

*Satisfação Global*

**Descritivos**

		Estatística	Erro Erro
Satisfação	Média	4,7811	,09616
Global	95% Intervalo de Confiança para	Limite inferior	4,5917
	Média	Limite superior	4,9706
	5% da média aparada	4,8410	
	Mediana	5,0000	
	Variância	2,154	
	Erro Desvio	1,46781	
	Mínimo	1,00	
	Máximo	7,00	
	Intervalo	6,00	
	Amplitude interquartil	2,00	
	Assimetria	-,589	,159
	Curtose	-,097	,318

**Testes de Normalidade**

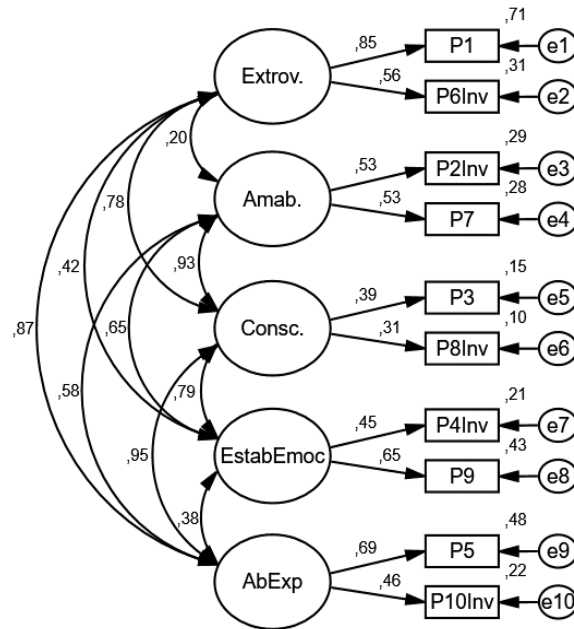
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Satisfação Global	,212	233	,000	,923	233	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## ANEXO G – Qualidades métricas da escala de Personalidade

### Validade

$\chi^2(29)=134,580$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2_{df}=4,641$   
 ;CFI=,736; GFI=,879  
 ;PCFI=,474; PGFI=,463  
 ;RMSEA=,125;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$   
 ;AIC=186,580; BCC=189,168; MECVI=,815



### Fiabilidade

#### *Dimensão Extroversão*

#### Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,601	2

#### Estadísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
P1	4,9785	3,392	,466	.
P6Inv	5,6309	1,492	,466	.

*Dimensão Amabilidade*

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,442	2

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
P2Inv	5,7940	1,225	,284	.
P7	6,2275	1,142	,284	.

*Dimensão Estabilidade Emocional*

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,401	2

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
P4Inv	5,1373	1,817	,262	.
P9	3,4979	3,303	,262	.

*Dimensão Abertura à Experiência*

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,468	2

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
P10Inv	5,8884	1,220	,321	.
P5	5,6094	2,299	,321	.

*Dimensão Conscienciosidade*

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,202	2

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
P8Inv	5,9099	1,238	,114	.
P3	6,0601	1,858	,114	.

**Sensibilidade***Dimensão Extroversão***Descritivos**

		Estatística	Erro Erro
Extroversão	Média	5,3717	,08233
	95% Intervalo de Confiança para	Limite inferior	5,2095
	Média	Limite superior	5,5339
	5% da média aparada		5,4473
	Mediana		5,6027
	Variância		1,579
	Erro Desvio		1,25676
	Mínimo		1,00
	Máximo		7,00
	Intervalo		6,00
	Amplitude interquartil		1,79
	Assimetria		-,713
	Curtose		,165

**Testes de Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Extroversão	,098	233	,000	,943	233	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

*Dimensão Amabilidade***Descritivos**

		Estatística	Erro Erro
Amabilidade	Média	6,0113	,05709
	95% Intervalo de Confiança para	Limite inferior	5,8989
	Média	Limite superior	6,1238
	5% da média aparada		6,0762
	Mediana		6,0028
	Variância		,759
	Erro Desvio		,87148

Mínimo	2,50	
Máximo	7,00	
Intervalo	4,50	
Amplitude interquartil	1,00	
Assimetria	-,897	,159
Curtose	,595	,318

#### Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Amabilidade	,184	233	,000	,897	233	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

#### Dimensão Estabilidade Emocional

##### Descritivos

		Estatística	Erro Erro
Estabilidade Emocional	Média	4,4670	,08018
	95% Intervalo de Confiança para	Limite inferior	4,3091
		Limite superior	4,6250
	5% da média aparada	4,4631	
	Mediana	4,3646	
	Variância	1,498	
	Erro Desvio	1,22382	
	Mínimo	1,00	
	Máximo	7,00	
	Intervalo	6,00	
	Amplitude interquartil	1,50	
	Assimetria	,149	,159
	Curtose	-,105	,318

#### Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Estabilidade Emocional	,099	233	,000	,979	233	,002

a. Correlação de Significância de Lilliefors

### Dimensão Abertura à Experiência

		Descritivos		
		Estatística	Erro Erro	
Abertura à Experiência	Média	5,7762	,06767	
	95% Intervalo de Confiança para	Limite inferior	5,6429	
		Limite superior	5,9095	
	5% da média aparada	5,8400		
	Mediana	6,0000		
	Variância	1,067		
	Erro Desvio	1,03288		
	Mínimo	2,40		
	Máximo	7,00		
	Intervalo	4,60		
	Amplitude interquartil	1,60		
	Assimetria	-,679	,159	
	Curtose	-,207	,318	

### Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Abertura à Experiência	,136	233	,000	,926	233	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

### Dimensão Conscienciosidade

		Descritivos		
		Estatística	Erro Erro	
Conscienciosidade	Média	5,9765	,05984	
	95% Intervalo de Confiança para	Limite inferior	5,8586	
		Limite superior	6,0944	
	5% da média aparada	6,0416		
	Mediana	6,1130		
	Variância	,834		
	Erro Desvio	,91349		
	Mínimo	3,00		
	Máximo	7,00		
	Intervalo	4,00		
	Amplitude interquartil	1,11		
	Assimetria	-,831	,159	
	Curtose	,056	,318	

### Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Conscienciosidade	,189	233	,000	,904	233	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## ANEXO H – Estatística descritiva das variáveis em estudo

<b>Estatística Descritiva</b>					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Supervisão Abusiva	233	1,00	6,00	2,3849	1,40524
Liderança Autoritária	233	1,00	6,00	2,6145	1,32189
Narcisismo	233	1,00	6,00	2,9119	1,62557
Autopromoção	233	1,00	6,00	2,5748	1,56797
Imprevisibilidade	233	1,00	6,00	2,8871	1,60787
Desempenho de Tarefa	233	3,00	5,00	4,6615	,44054
CCOI	233	3,00	5,00	4,5243	,49374
CCOO	233	2,01	5,00	4,5570	,55317
Extroversão	233	1,00	7,00	5,3717	1,25676
Amabilidade	233	2,50	7,00	6,0113	,87148
Estabilidade Emocional	233	1,00	7,00	4,4670	1,22382
Abertura à Experiência	233	2,40	7,00	5,7762	1,03288
Conscienciosidade	233	3,00	7,00	5,9765	,91349
Satisfação Intrínseca	233	1,00	7,00	4,7530	1,38610
Satisfação Extrínseca	233	1,70	7,00	4,8809	1,16599
Satisfação com as Relações Profissionais	233	1,00	7,00	3,9157	1,48675
Satisfação Total	233	1,00	7,00	4,7811	1,46781
N válido (de lista)	233				

*Nota.* CCOI = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos; CCOO = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização

## ANEXO I – Relações entre variáveis

### Correlações de Pearson entre as variáveis sociodemográficas contínuas e as variáveis em estudo

<b>Correlações entre a variável Personalidade e as variáveis sociodemográficas contínuas</b>				
		Idade	Habilitações Literárias	Antiguidade
Extroversão	Correlação de Pearson	<b>,184**</b>	,107	,106
	Sig. (2 extremidades)	,005	,104	,106
	N	233	233	233
Amabilidade	Correlação de Pearson	,118	,034	,108
	Sig. (2 extremidades)	,072	,601	,101
	N	233	233	233
Estabilidade Emocional	Correlação de Pearson	,116	,056	<b>,157*</b>
	Sig. (2 extremidades)	,078	,397	,017
	N	233	233	233
Abertura à Experiência	Correlação de Pearson	,114	-,019	,114
	Sig. (2 extremidades)	,083	,772	,081
	N	233	233	233
Conscienciosidade	Correlação de Pearson	,066	-,040	,012
	Sig. (2 extremidades)	,315	,539	,857
	N	233	233	233

Nota. \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades); \*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

<b>Correlações entre a variável Liderança Tóxica e as variáveis sociodemográficas contínuas</b>						
		Idade	Hab. Lit	Antiguidade	Antig. CH	Nº Sub.
Supervisão Abusiva	Correlação de Pearson	-,054	,011	-,035	-,010	<b>,167*</b>
	Sig. (2 extremidades)	,413	,873	,591	,879	,011
	N	233	233	233	233	233
Liderança Autoritária	Correlação de Pearson	,040	,014	,039	,031	<b>,162*</b>
	Sig. (2 extremidades)	,545	,832	,557	,633	,013
	N	233	233	233	233	233
Narcisismo	Correlação de Pearson	-,012	,023	,016	,005	<b>,137*</b>
	Sig. (2 extremidades)	,853	,731	,804	,941	,036
	N	233	233	233	233	233
Autopromoção	Correlação de Pearson	-,001	,049	,027	,030	<b>,171**</b>
	Sig. (2 extremidades)	,985	,461	,686	,647	,009
	N	233	233	233	233	233
Imprevisibilidade	Correlação de Pearson	-,020	,002	,053	,079	<b>,145*</b>
	Sig. (2 extremidades)	,757	,970	,419	,228	,027
	N	233	233	233	233	233

Nota. Hab. Lit. = Habilitações Literárias; Antig. CH = Antiguidade da Chefia; Nº Sub. = Número de Subordinados da Chefia; \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades);\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**Correlações entre a variável Satisfação e as variáveis sociodemográficas contínuas**

		Idade	Hab. Lit	Antiguidade	Antig. CH	Nº Sub.
Satisfação Intrínseca	Correlação de Pearson	,072	-,098	,074	,059	-,072
	Sig. (2 extremidades)	,273	,136	,260	,373	,275
	N	233	233	233	233	233
Satisfação Extrínseca	Correlação de Pearson	-,032	-,116	,026	-,014	-,090
	Sig. (2 extremidades)	,632	,077	,697	,826	,170
	N	233	233	233	233	233
Satisfação com as Relações Profissionais	Correlação de Pearson	-,122	-,115	<b>-,154*</b>	-,058	<b>-,179**</b>
	Sig. (2 extremidades)	,064	,080	,018	,380	,006
	N	233	233	233	233	233
Satisfação Global	Correlação de Pearson	,053	-,121	,010	,062	-,014
	Sig. (2 extremidades)	,423	,065	,877	,350	,834
	N	233	233	233	233	233

*Nota.* Hab. Lit. = Habilitações Literárias; Antig. CH = Antiguidade da Chefia; Nº Sub. = Número de Subordinados da Chefia; \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades);\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**Correlações entre a variável Desempenho e as variáveis sociodemográficas contínuas**

		Idade	Hab. Lit	Antiguidade	Antig. CH	Nº Sub.
Desempenho de Tarefa	Correlação de Pearson	,098	-,014	<b>,169**</b>	<b>,146*</b>	,074
	Sig. (2 extremidades)	,135	,834	,010	,026	,260
	N	233	233	233	233	233
CCOI	Correlação de Pearson	,053	<b>,184**</b>	,002	,112	,031
	Sig. (2 extremidades)	,420	,005	,971	,087	,641
	N	233	233	233	233	233
CCOO	Correlação de Pearson	,112	<b>,137*</b>	,067	,005	-,004
	Sig. (2 extremidades)	,089	,036	,305	,934	,950
	N	233	233	233	233	233

*Nota.* CCOI = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos; CCOO = Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização; Hab. Lit. = Habilitações Literárias; Antig. CH = Antiguidade da Chefia; Nº Sub. = Número de Subordinados da Chefia; \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades);\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Correlações de Pearson entre as variáveis em estudo

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
<b>1. Supervisão Abusiva</b>	Correlação de Pearson	1																
	Sig.(2 ext.)																	
	N	233																
<b>2. Liderança Autoritária</b>	Correlação de Pearson	<b>,846**</b>	1															
	Sig.(2 ext.)	,000																
	N	233	233															
<b>3. Narcisismo</b>	Correlação de Pearson	<b>,791**</b>	<b>,799**</b>	1														
	Sig.(2 ext.)	,000	,000															
	N	233	233	233														
<b>4. Autopromoção</b>	Correlação de Pearson	<b>,833**</b>	<b>,798**</b>	<b>,846**</b>	1													
	Sig.(2 ext.)	,000	,000	,000														
	N	233	233	233	233													
<b>5. Imprevisibilidade</b>	Correlação de Pearson	<b>,809**</b>	<b>,797**</b>	<b>,814**</b>	<b>,820**</b>	1												
	Sig.(2 ext.)	,000	,000	,000	,000													
	N	233	233	233	233	233												
<b>6. Desempenho de Tarefa</b>	Correlação de Pearson	<b>-,215**</b>	<b>-,193**</b>	<b>-,137*</b>	<b>-,147*</b>	<b>-,137*</b>	1											
	Sig.(2 ext.)	,001	,003	,036	,025	,037												
	N	233	233	233	233	233	233											
<b>7. CCOI</b>	Correlação de Pearson	-,106	-,086	-,073	-,057	-,022	<b>,390**</b>	1										
	Sig.(2 ext.)	,106	,192	,266	,387	,741	,000											
	N	233	233	233	233	233	233	233										
<b>8. CCOO</b>	Correlação de Pearson	-,078	-,025	,010	-,031	-,014	<b>,227**</b>	<b>,179**</b>	1									
	Sig.(2 ext.)	,233	,700	,877	,638	,837	,000	,006										
	N	233	233	233	233	233	233	233	233									
<b>9. Extroversão</b>	Correlação de Pearson	-,114	-,099	-,086	-,080	-,070	,115	<b>,206**</b>	,009	1								
	Sig.(2 ext.)	,084	,131	,192	,223	,285	,081	,002	,895									

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
	N	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233
<b>10. Amabilidade</b>	Correlação de Pearson	<b>-,163*</b>	-,098	-,116	<b>-,171**</b>	-,084	<b>,160*</b>	<b>,265**</b>	<b>,180**</b>	,100	1							
	Sig.(2 ext.)	,013	,134	,077	,009	,203	,014	,000	,006	,129								
	N	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233
<b>11. Estabilidade Emocional</b>	Correlação de Pearson	<b>-,193**</b>	<b>-,204**</b>	<b>-,163*</b>	<b>-,180**</b>	<b>-,172**</b>	<b>,197**</b>	,106	,097	<b>,255**</b>	<b>,255**</b>	1						
	Sig.(2 ext.)	,003	,002	,013	,006	,008	,003	,105	,140	,000	,000							
	N	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233
<b>12. Abertura à Experiência</b>	Correlação de Pearson	-,081	-,056	-,042	-,065	-,065	<b>,209**</b>	<b>,216**</b>	,079	<b>,521**</b>	<b>,275**</b>	<b>,172**</b>	1					
	Sig.(2 ext.)	,218	,397	,527	,320	,326	,001	,001	,228	,000	,000	,009						
	N	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233
<b>13. Conscienciosidade</b>	Correlação de Pearson	<b>-,279**</b>	<b>-,271**</b>	<b>-,183**</b>	<b>-,231**</b>	<b>-,252**</b>	<b>,356**</b>	<b>,203**</b>	<b>,239**</b>	<b>,254**</b>	<b>,291**</b>	<b>,235**</b>	<b>,323**</b>	1				
	Sig.(2 ext.)	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000					
	N	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233
<b>14. Satisfação Intrínseca</b>	Correlação de Pearson	<b>-,538**</b>	<b>-,555**</b>	<b>-,495**</b>	<b>-,542**</b>	<b>-,452**</b>	<b>,252**</b>	<b>,145*</b>	,103	<b>,211**</b>	<b>,179**</b>	<b>,276**</b>	<b>,187**</b>	<b>,334**</b>	1			
	Sig.(2 ext.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,027	,118	,001	,006	,000	,004	,000				
	N	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233
<b>15. Satisfação Extrínseca</b>	Correlação de Pearson	<b>-,617**</b>	<b>-,613**</b>	<b>-,570**</b>	<b>-,659**</b>	<b>-,563**</b>	<b>,206**</b>	<b>,131*</b>	,035	<b>,160*</b>	<b>,153*</b>	<b>,222**</b>	,095	<b>,304**</b>	<b>,823**</b>	1		
	Sig.(2 ext.)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,046	,596	,014	,020	,001	,148	,000	,000			
	N	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233
<b>16. Satisfação com as Relações Profissionais</b>	Correlação de Pearson	<b>-,551**</b>	<b>-,585**</b>	<b>-,528**</b>	<b>-,587**</b>	<b>-,512**</b>	,108	,063	,037	,098	,051	<b>,166*</b>	,082	<b>,243**</b>	<b>,775**</b>	<b>,792**</b>	1	
	Sig.(2 ext.)	,000	,000	,000	,000	,000	,099	,338	,569	,135	,435	,011	,212	,000	,000	,000		
	N	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233
<b>17. Satisfação Global</b>	Correlação de Pearson	<b>-,539**</b>	<b>-,531**</b>	<b>-,486**</b>	<b>-,548**</b>	<b>-,474**</b>	<b>,222**</b>	<b>,154*</b>	<b>,118</b>	<b>,141*</b>	,123	<b>,237**</b>	<b>,154*</b>	<b>,235**</b>	<b>,727**</b>	<b>,743**</b>	<b>,703**</b>	1
	Sig.(2 ext.)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,018	,072	,031	,061	,000	,019	,000	,000	,000	,000	
	N	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades); \* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Sig.(2 ext.) = Sig. (2 extremidades)

## ANEXO J – Comparação de grupos

### Género do Participante

Estatísticas de grupo					
		N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Supervisão Abusiva	Feminino	176	2,4838	1,43709	,10832
	Masculino	57	2,0797	1,26551	,16762
Liderança Autoritária	Feminino	176	2,6863	1,37419	,10358
	Masculino	57	2,3926	1,12764	,14936
Narcisismo	Feminino	176	2,9597	1,65203	,12453
	Masculino	57	2,7642	1,54574	,20474
Autopromoção	Feminino	176	2,6381	1,60231	,12078
	Masculino	57	2,3795	1,45288	,19244
Imprevisibilidade	Feminino	176	2,9808	1,64482	,12398
	Masculino	57	2,5975	1,46384	,19389
Desempenho de Tarefa	Feminino	176	4,6677	,42247	,03184
	Masculino	57	4,6422	,49576	,06567
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos	Feminino	176	4,5412	,48186	,03632
	Masculino	57	4,4721	,52979	,07017
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização	Feminino	176	4,5808	,50819	,03831
	Masculino	57	4,4836	,67335	,08919
Extroversão	Feminino	176	5,3404	1,24535	,09387
	Masculino	57	5,4684	1,29780	,17190
Amabilidade	Feminino	176	6,0661	,82245	,06199
	Masculino	57	5,8423	,99702	,13206
Estabilidade Emocional	Feminino	176	4,3684	1,22481	,09232
	Masculino	57	4,7715	1,17983	,15627
Abertura à Experiência	Feminino	176	5,7903	1,03282	,07785
	Masculino	57	5,7326	1,04100	,13788
Conscienciosidade	Feminino	176	5,9902	,89229	,06726
	Masculino	57	5,9341	,98313	,13022
Satisfação Intrínseca	Feminino	176	4,6627	1,38940	,10473
	Masculino	57	5,0320	1,34984	,17879
Satisfação Extrínseca	Feminino	176	4,7648	1,17672	,08870
	Masculino	57	5,2394	1,06402	,14093
Satisfação com as Relações Profissionais	Feminino	176	3,7757	1,48345	,11182
	Masculino	57	4,3479	1,42433	,18866
Satisfação Global	Feminino	176	4,6193	1,46091	,11012
	Masculino	57	5,2807	1,38557	,18352

**Teste de amostras independentes**

		Teste de Levene		Teste t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% IC	
									Inferior	Superior
Supervisão Abusiva	Variâncias iguais assumidas	4,969	,027	1,897	231	,059	,40410	,21297	-,01551	,82371
	Variâncias iguais não assumidas			2,025	106,593	,045	,40410	,19958	,00844	,79976
Liderança Autoritária	Variâncias iguais assumidas	5,144	,024	1,462	231	,145	,29372	,20096	-,10224	,68967
	Variâncias iguais não assumidas			1,616	114,357	,109	,29372	,18176	-,06634	,65378
Narcisismo	Variâncias iguais assumidas	1,348	,247	,788	231	,431	,19549	,24794	-,29302	,68400
	Variâncias iguais não assumidas			,816	100,687	,417	,19549	,23963	-,27990	,67088
Autopromoção	Variâncias iguais assumidas	2,904	,090	1,082	231	,280	,25855	,23887	-,21209	,72919
	Variâncias iguais não assumidas			1,138	103,660	,258	,25855	,22720	-,19202	,70911
Imprevisibilidade	Variâncias iguais assumidas	5,677	,018	1,569	231	,118	,38335	,24427	-,09793	,86463
	Variâncias iguais não assumidas			1,666	105,514	,099	,38335	,23014	-,07295	,83965
Desempenho de Tarefa	Variâncias iguais assumidas	4,595	,033	,379	231	,705	,02549	,06726	-,10704	,15801
	Variâncias iguais não assumidas			,349	83,952	,728	,02549	,07298	-,11964	,17062
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos	Variâncias iguais assumidas	,943	,333	,918	231	,360	,06908	,07527	-,07922	,21739
	Variâncias iguais não assumidas			,874	88,004	,384	,06908	,07902	-,08794	,22611
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização	Variâncias iguais assumidas	4,307	,039	1,154	231	,250	,09718	,08424	-,06880	,26316
	Variâncias iguais não assumidas			1,001	77,720	,320	,09718	,09707	-,09607	,29044
Extroversão	Variâncias iguais assumidas	,164	,686	-,667	231	,505	-,12796	,19176	-,50578	,24986



## Género da Chefia

### Estadísticas de grupo

		N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Supervisão Abusiva	Feminino	141	2,4158	1,40459	,11829
	Masculino	92	2,3376	1,41260	,14727
Liderança Autoritária	Feminino	141	2,6782	1,33206	,11218
	Masculino	92	2,5168	1,30732	,13630
Narcisismo	Feminino	141	3,0101	1,62441	,13680
	Masculino	92	2,7615	1,62467	,16938
Autopromoção	Feminino	141	2,6920	1,59468	,13430
	Masculino	92	2,3953	1,51715	,15817
Imprevisibilidade	Feminino	141	3,0143	1,60305	,13500
	Masculino	92	2,6920	1,60432	,16726
Desempenho de Tarefa	Feminino	141	4,6594	,43029	,03624
	Masculino	92	4,6647	,45819	,04777
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos	Feminino	141	4,5652	,47652	,04013
	Masculino	92	4,4616	,51535	,05373
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização	Feminino	141	4,5900	,51729	,04356
	Masculino	92	4,5064	,60347	,06292
Satisfação Intrínseca	Feminino	141	4,6939	1,33967	,11282
	Masculino	92	4,8436	1,45718	,15192
Satisfação Extrínseca	Feminino	141	4,7849	1,16339	,09797
	Masculino	92	5,0280	1,16089	,12103
Satisfação com as Relações Profissionais	Feminino	141	3,7739	1,39618	,11758
	Masculino	92	4,1330	1,59923	,16673
Satisfação Global	Feminino	141	4,6525	1,45399	,12245
	Masculino	92	4,9783	1,47491	,15377

**Teste de amostras independentes**

		Teste de Levene		Teste t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% IC	
									Inferior	Superior
Supervisão Abusiva	Variâncias iguais assumidas	,063	,802	,415	231	,679	,07824	,18867	-,29349	,44997
	Variâncias iguais não assumidas			,414	193,844	,679	,07824	,18890	-,29432	,45079
Liderança Autoritária	Variâncias iguais assumidas	,119	,730	,911	231	,363	,16147	,17723	-,18771	,51066
	Variâncias iguais não assumidas			,915	197,221	,361	,16147	,17653	-,18665	,50959
Narcisismo	Variâncias iguais assumidas	,002	,967	1,142	231	,255	,24859	,21772	-,18038	,67756
	Variâncias iguais não assumidas			1,142	194,611	,255	,24859	,21773	-,18082	,67800
Autopromoção	Variâncias iguais assumidas	1,488	,224	1,415	231	,158	,29675	,20969	-,11640	,70990
	Variâncias iguais não assumidas			1,430	201,444	,154	,29675	,20750	-,11239	,70589
Imprevisibilidade	Variâncias iguais assumidas	,132	,717	1,500	231	,135	,32233	,21491	-,10111	,74576
	Variâncias iguais não assumidas			1,500	194,524	,135	,32233	,21495	-,10160	,74625
Desempenho de Tarefa	Variâncias iguais assumidas	1,632	,203	-,091	231	,928	-,00536	,05917	-,12194	,11122
	Variâncias iguais não assumidas			-,089	185,859	,929	-,00536	,05996	-,12365	,11293
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Individuos	Variâncias iguais assumidas	,316	,575	1,571	231	,117	,10366	,06596	-,02631	,23363
	Variâncias iguais não assumidas			1,546	183,690	,124	,10366	,06706	-,02865	,23597
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização	Variâncias iguais assumidas	2,036	,155	1,128	231	,260	,08361	,07409	-,06237	,22960
	Variâncias iguais não assumidas			1,093	173,285	,276	,08361	,07653	-,06743	,23465
Satisfação Intrínseca	Variâncias iguais assumidas	,228	,634	-,805	231	,422	-,14968	,18591	-,51597	,21661

	Variâncias iguais não assumidas			-,791	182,892	,430	-,14968	,18923	-,52304	,22368
	Variâncias iguais assumidas	,005	,944	-1,560	231	,120	-,24310	,15579	-,55004	,06385
Satisfação Extrínseca	Variâncias iguais não assumidas			-1,561	194,932	,120	-,24310	,15572	-,55020	,06401
	Variâncias iguais assumidas	2,358	,126	-1,811	231	,071	-,35909	,19828	-,74977	,03158
Satisfação com as Relações Profissionais	Variâncias iguais não assumidas			-1,760	175,762	,080	-,35909	,20402	-,76174	,04355
	Variâncias iguais assumidas	,390	,533	-1,662	231	,098	-,32578	,19597	-,71191	,06035
Satisfação Global	Variâncias iguais não assumidas			-1,657	192,648	,099	-,32578	,19657	-,71348	,06192

## Cargo de Chefia

### Estatísticas de grupo

		N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Supervisão Abusiva	Não	199	2,4555	1,42026	,10068
	Sim	34	1,9719	1,25462	,21517
Liderança Autoritária	Não	199	2,6862	1,33181	,09441
	Sim	34	2,1948	1,19579	,20508
Narcisismo	Não	199	2,9880	1,64256	,11644
	Sim	34	2,4667	1,46639	,25148
Autopromoção	Não	199	2,6605	1,58516	,11237
	Sim	34	2,0737	1,38017	,23670
Imprevisibilidade	Não	199	2,9950	1,61412	,11442
	Sim	34	2,2554	1,43576	,24623
Desempenho de Tarefa	Não	199	4,6517	,44990	,03189
	Sim	34	4,7186	,38210	,06553
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos	Não	199	4,5067	,50881	,03607
	Sim	34	4,6275	,38428	,06590
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização	Não	199	4,5665	,53143	,03767
	Sim	34	4,5013	,67307	,11543
Extroversão	Não	199	5,3073	1,28262	,09092
	Sim	34	5,7490	1,03034	,17670
Amabilidade	Não	199	6,0207	,85851	,06086
	Sim	34	5,9568	,95573	,16391
Estabilidade Emocional	Não	199	4,4116	1,21011	,08578
	Sim	34	4,7918	1,27127	,21802
Abertura à Experiência	Não	199	5,7693	1,02734	,07283
	Sim	34	5,8168	1,07964	,18516
Conscienciosidade	Não	199	5,9674	,89670	,06357
	Sim	34	6,0297	1,01912	,17478
Satisfação Intrínseca	Não	199	4,6442	1,38747	,09835
	Sim	34	5,3899	1,21140	,20775
Satisfação Extrínseca	Não	199	4,8041	1,17029	,08296
	Sim	34	5,3302	1,04740	,17963
Satisfação com as Relações Profissionais	Não	199	3,8269	1,48627	,10536
	Sim	34	4,4353	1,40008	,24011
Satisfação Global	Não	199	4,6935	1,48443	,10523
	Sim	34	5,2941	1,26801	,21746

**Teste de amostras independentes**

		Teste de Levene		Teste t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% IC	
									Inferior	Superior
Supervisão Abusiva	Variâncias iguais assumidas	5,203	,023	1,864	231	,064	,48358	,25939	-,02750	,99465
	Variâncias iguais não assumidas			2,036	48,644	,047	,48358	,23756	,00610	,96105
Liderança Autoritária	Variâncias iguais assumidas	1,465	,227	2,016	231	,045	,49132	,24370	,01116	,97148
	Variâncias iguais não assumidas			2,176	48,110	,034	,49132	,22576	,03742	,94523
Narcisismo	Variâncias iguais assumidas	3,958	,048	1,736	231	,084	,52131	,30036	-,07048	1,11311
	Variâncias iguais não assumidas			1,881	48,295	,066	,52131	,27713	-,03581	1,07843
Autopromoção	Variâncias iguais assumidas	5,200	,023	2,030	231	,043	,58682	,28903	,01734	1,15630
	Variâncias iguais não assumidas			2,240	49,135	,030	,58682	,26202	,06032	1,11333
Imprevisibilidade	Variâncias iguais assumidas	4,286	,040	2,507	231	,013	,73960	,29503	,15830	1,32090
	Variâncias iguais não assumidas			2,724	48,415	,009	,73960	,27152	,19380	1,28540
Desempenho de Tarefa	Variâncias iguais assumidas	1,545	,215	-,818	231	,414	-,06692	,08181	-,22811	,09427
	Variâncias iguais não assumidas			-,918	50,018	,363	-,06692	,07288	-,21329	,07946
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos	Variâncias iguais assumidas	4,996	,026	-1,321	231	,188	-,12084	,09148	-,30107	,05940
	Variâncias iguais não assumidas			-1,608	54,908	,113	-,12084	,07513	-,27140	,02973
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização	Variâncias iguais assumidas	1,477	,225	,635	231	,526	,06525	,10279	-,13727	,26776
	Variâncias iguais não assumidas			,537	40,328	,594	,06525	,12142	-,18009	,31059
Extroversão	Variâncias iguais assumidas	2,060	,153	-1,905	231	,058	-,44170	,23191	-,89863	,01523

	Variâncias iguais não assumidas				-2,223	52,178	,031	-,44170	,19872	-,84043	-,04297
Amabilidade	Variâncias iguais assumidas	,694	,406	,394	231	,694	,06391	,16202	-,25530	,38313	
	Variâncias iguais não assumidas			,366	42,591	,717	,06391	,17484	-,28878	,41661	
Estabilidade Emocional	Variâncias iguais assumidas	,522	,471	-1,681	231	,094	-,38028	,22622	-,82600	,06543	
	Variâncias iguais não assumidas			-1,623	43,833	,112	-,38028	,23429	-,85251	,09195	
Abertura à Experiência	Variâncias iguais assumidas	,303	,582	-,247	231	,805	-,04753	,19206	-,42594	,33089	
	Variâncias iguais não assumidas			-,239	43,825	,812	-,04753	,19896	-,44856	,35351	
Conscienciosidade	Variâncias iguais assumidas	1,488	,224	-,367	231	,714	-,06226	,16983	-,39688	,27236	
	Variâncias iguais não assumidas			-,335	42,185	,739	-,06226	,18598	-,43753	,31301	
Satisfação Intrínseca	Variâncias iguais assumidas	,845	,359	-2,947	231	,004	-,74568	,25307	-1,24429	-,24707	
	Variâncias iguais não assumidas			-3,244	49,040	,002	-,74568	,22986	-1,20759	-,28377	
Satisfação Extrínseca	Variâncias iguais assumidas	,386	,535	-2,457	231	,015	-,52602	,21406	-,94778	-,10425	
	Variâncias iguais não assumidas			-2,659	48,213	,011	-,52602	,19786	-,92379	-,12824	
Satisfação com as Relações Profissionais	Variâncias iguais assumidas	,365	,546	-2,224	231	,027	-,60840	,27358	-1,14744	-,06937	
	Variâncias iguais não assumidas			-2,320	46,643	,025	-,60840	,26221	-1,13601	-,08080	
Satisfação Global	Variâncias iguais assumidas	1,949	,164	-2,224	231	,027	-,60065	,27010	-1,13282	-,06848	
	Variâncias iguais não assumidas			-2,486	49,808	,016	-,60065	,24158	-1,08593	-,11537	

## Distrito

### Estatísticas de grupo

		N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Supervisão Abusiva	Lisboa	196	2,3500	1,37323	,09809
	Outros	37	2,5700	1,57147	,25835
Liderança Autoritária	Lisboa	196	2,5630	1,30489	,09321
	Outros	37	2,8871	1,39532	,22939
Narcisismo	Lisboa	196	2,9120	1,61888	,11563
	Outros	37	2,9116	1,68330	,27673
Autopromoção	Lisboa	196	2,5633	1,55920	,11137
	Outros	37	2,6359	1,63428	,26867
Imprevisibilidade	Lisboa	196	2,8881	1,61595	,11542
	Outros	37	2,8818	1,58615	,26076
Desempenho de Tarefa	Lisboa	196	4,6851	,41257	,02947
	Outros	37	4,5365	,55644	,09148
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos	Lisboa	196	4,5464	,49755	,03554
	Outros	37	4,4071	,46185	,07593
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização	Lisboa	196	4,5396	,56477	,04034
	Outros	37	4,6492	,48364	,07951
Extroversão	Lisboa	196	5,3926	1,25478	,08963
	Outros	37	5,2610	1,27879	,21023
Amabilidade	Lisboa	196	6,0134	,89504	,06393
	Outros	37	6,0005	,74494	,12247
Estabilidade Emocional	Lisboa	196	4,5004	1,19706	,08550
	Outros	37	4,2903	1,36093	,22374
Abertura à Experiência	Lisboa	196	5,7616	1,05902	,07564
	Outros	37	5,8537	,89047	,14639
Conscienciosidade	Lisboa	196	6,0100	,91342	,06524
	Outros	37	5,7988	,90540	,14885
Satisfação Intrínseca	Lisboa	196	4,8063	1,38471	,09891
	Outros	37	4,4711	1,37781	,22651
Satisfação Extrínseca	Lisboa	196	4,9194	1,14974	,08212
	Outros	37	4,6770	1,24514	,20470
Satisfação com as Relações Profissionais	Lisboa	196	3,9449	1,47511	,10537
	Outros	37	3,7606	1,55856	,25623
Satisfação Global	Lisboa	196	4,7908	1,46484	,10463
	Outros	37	4,7297	1,50275	,24705

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene		Teste t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% IC	
									Inferior	Superior
Supervisão Abusiva	Variâncias iguais assumidas	1,322	,251	-,873	231	,384	-,21995	,25201	-,71649	,27659
	Variâncias iguais não assumidas			-,796	46,947	,430	-,21995	,27634	-,77590	,33599
Liderança Autoritária	Variâncias iguais assumidas	,142	,707	-1,370	231	,172	-,32406	,23650	-,79002	,14191
	Variâncias iguais não assumidas			-1,309	48,624	,197	-,32406	,24760	-,82173	,17362
Narcisismo	Variâncias iguais assumidas	,264	,608	,001	231	,999	,00039	,29201	-,57495	,57573
	Variâncias iguais não assumidas			,001	49,391	,999	,00039	,29992	-,60221	,60298
Autopromoção	Variâncias iguais assumidas	,237	,627	-,258	231	,797	-,07262	,28162	-,62749	,48225
	Variâncias iguais não assumidas			-,250	49,167	,804	-,07262	,29084	-,65704	,51180
Imprevisibilidade	Variâncias iguais assumidas	,556	,457	,022	231	,983	,00630	,28883	-,56277	,57537
	Variâncias iguais não assumidas			,022	51,127	,982	,00630	,28517	-,56616	,57876
Desempenho de Tarefa	Variâncias iguais assumidas	10,713	,001	1,892	231	,060	,14857	,07853	-,00616	,30329
	Variâncias iguais não assumidas			1,546	43,773	,129	,14857	,09611	-,04515	,34229
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos	Variâncias iguais assumidas	,720	,397	1,579	231	,116	,13928	,08822	-,03453	,31310
	Variâncias iguais não assumidas			1,661	53,032	,103	,13928	,08383	-,02886	,30743
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização	Variâncias iguais assumidas	,392	,532	-1,105	231	,270	-,10953	,09911	-,30479	,08574
	Variâncias iguais não assumidas			-1,228	56,232	,224	-,10953	,08916	-,28812	,06906
Extroversão	Variâncias iguais assumidas	,685	,409	,583	231	,560	,13163	,22559	-,31285	,57611

	Variâncias iguais não assumidas			,576	49,971	,567	,13163	,22854	-,32741	,59067
Amabilidade	Variâncias iguais assumidas	1,561	,213	,082	231	,935	,01285	,15654	-,29559	,32128
	Variâncias iguais não assumidas			,093	57,506	,926	,01285	,13815	-,26374	,28944
Estabilidade Emocional	Variâncias iguais assumidas	,814	,368	,958	231	,339	,21014	,21940	-,22215	,64243
	Variâncias iguais não assumidas			,877	47,098	,385	,21014	,23952	-,27168	,69196
Abertura à Experiência	Variâncias iguais assumidas	3,671	,057	-,497	231	,620	-,09212	,18544	-,45749	,27325
	Variâncias iguais não assumidas			-,559	57,040	,578	-,09212	,16478	-,42208	,23784
Conscienciosidade	Variâncias iguais assumidas	,106	,745	1,292	231	,198	,21120	,16350	-,11094	,53335
	Variâncias iguais não assumidas			1,300	50,816	,200	,21120	,16252	-,11509	,53750
Satisfação Intrínseca	Variâncias iguais assumidas	,001	,978	1,352	231	,178	,33519	,24801	-,15346	,82384
	Variâncias iguais não assumidas			1,356	50,697	,181	,33519	,24716	-,16108	,83146
Satisfação Extrínseca	Variâncias iguais assumidas	,560	,455	1,161	231	,247	,24242	,20884	-,16906	,65390
	Variâncias iguais não assumidas			1,099	48,290	,277	,24242	,22056	-,20098	,68582
Satisfação com as Relações Profissionais	Variâncias iguais assumidas	,376	,541	,691	231	,490	,18432	,26679	-,34134	,70998
	Variâncias iguais não assumidas			,665	48,946	,509	,18432	,27704	-,37243	,74108
Satisfação Global	Variâncias iguais assumidas	,028	,866	,232	231	,817	,06109	,26364	-,45835	,58053
	Variâncias iguais não assumidas			,228	49,777	,821	,06109	,26829	-,47786	,60003

## Sector de Actividade

### Descritivos

		N	Média	Erro Desvio	Erro Erro	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Supervisão Abusiva	Comércio por grosso e a retalho	34	2,3428	1,60829	,27582	1,7816	2,9040	1,00	6,00
	Actividades financeiras e de seguros	46	2,2139	1,31308	,19360	1,8239	2,6038	1,00	6,00
	Educação	21	2,7787	1,78511	,38954	1,9662	3,5913	1,00	6,00
	Actividades de saúde humana e apoio social	60	2,5514	1,31513	,16978	2,2116	2,8911	1,00	5,40
	Outros	72	2,2605	1,31067	,15446	1,9526	2,5685	1,00	6,00
	Total	233	2,3849	1,40524	,09206	2,2035	2,5663	1,00	6,00
Liderança Autoritária	Comércio por grosso e a retalho	34	2,5429	1,33213	,22846	2,0781	3,0077	1,00	5,65
	Actividades financeiras e de seguros	46	2,4294	1,15533	,17034	2,0863	2,7725	1,00	6,00
	Educação	21	3,0510	1,62318	,35421	2,3121	3,7898	1,00	5,67
	Actividades de saúde humana e apoio social	60	2,8051	1,30609	,16862	2,4677	3,1425	1,00	5,82
	Outros	72	2,4803	1,32260	,15587	2,1695	2,7911	1,00	6,00
	Total	233	2,6145	1,32189	,08660	2,4438	2,7851	1,00	6,00
Narcisismo	Comércio por grosso e a retalho	34	2,7970	1,53852	,26385	2,2602	3,3338	1,00	6,00
	Actividades financeiras e de seguros	46	2,5832	1,43708	,21189	2,1565	3,0100	1,00	5,80
	Educação	21	3,3306	1,71240	,37368	2,5512	4,1101	1,00	6,00
	Actividades de saúde humana e apoio social	60	3,2079	1,65439	,21358	2,7805	3,6353	1,00	6,00
	Outros	72	2,8074	1,70640	,20110	2,4064	3,2084	1,00	6,00
	Total	233	2,9119	1,62557	,10649	2,7021	3,1217	1,00	6,00
Autopromoção	Comércio por grosso e a retalho	34	2,5725	1,69160	,29011	1,9823	3,1627	1,00	6,00
	Actividades financeiras e de seguros	46	2,4336	1,44823	,21353	2,0036	2,8637	1,00	6,00
	Educação	21	3,0271	1,84920	,40353	2,1854	3,8689	1,00	6,00
	Actividades de saúde humana e apoio social	60	2,8164	1,49684	,19324	2,4297	3,2031	1,00	6,00
	Outros	72	2,3329	1,53852	,18132	1,9714	2,6945	1,00	6,00
	Total	233	2,5748	1,56797	,10272	2,3725	2,7772	1,00	6,00
Imprevisibilidade	Comércio por grosso e a retalho	34	2,8891	1,82487	,31296	2,2524	3,5259	1,00	6,00
	Actividades financeiras e de seguros	46	2,6743	1,48490	,21894	2,2333	3,1152	1,00	6,00
	Educação	21	3,3629	1,61367	,35213	2,6284	4,0975	1,00	6,00
	Actividades de saúde humana e apoio social	60	3,2134	1,54528	,19950	2,8143	3,6126	1,00	6,00
	Outros	72	2,6112	1,58774	,18712	2,2381	2,9843	1,00	6,00
	Total	233	2,8871	1,60787	,10533	2,6795	3,0946	1,00	6,00
Desempenho de Tarefa	Comércio por grosso e a retalho	34	4,7217	,47817	,08201	4,5549	4,8886	3,00	5,00
	Actividades financeiras e de seguros	46	4,6621	,40139	,05918	4,5429	4,7813	3,71	5,00



		N	Média	Erro Desvio	Erro Erro	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Abertura à Experiência	Actividades financeiras e de seguros	46	5,7216	1,03115	,15204	5,4154	6,0279	3,20	7,00
	Educação	21	6,0569	,89692	,19572	5,6487	6,4652	4,20	7,00
	Actividades de saúde humana e apoio social	60	5,6860	1,11260	,14364	5,3986	5,9734	2,40	7,00
	Outros	72	5,7960	,97265	,11463	5,5674	6,0246	3,40	7,00
	Total	233	5,7762	1,03288	,06767	5,6429	5,9095	2,40	7,00
Conscienciosidade	Comércio por grosso e a retalho	34	5,7841	1,16547	,19988	5,3775	6,1908	3,00	7,00
	Actividades financeiras e de seguros	46	5,9155	,91581	,13503	5,6435	6,1875	3,44	7,00
	Educação	21	6,1905	,73444	,16027	5,8562	6,5248	4,23	7,00
	Actividades de saúde humana e apoio social	60	6,0588	,75716	,09775	5,8633	6,2544	4,34	7,00
	Outros	72	5,9752	,94658	,11156	5,7528	6,1977	3,56	7,00
Total	233	5,9765	,91349	,05984	5,8586	6,0944	3,00	7,00	
Satisfação Intrínseca	Comércio por grosso e a retalho	34	4,7171	1,69967	,29149	4,1241	5,3102	1,74	7,00
	Actividades financeiras e de seguros	46	4,4398	1,53728	,22666	3,9833	4,8963	1,00	6,74
	Educação	21	4,7078	1,31529	,28702	4,1091	5,3065	1,76	7,00
	Actividades de saúde humana e apoio social	60	4,7863	1,18258	,15267	4,4808	5,0918	2,19	6,74
	Outros	72	4,9556	1,29640	,15278	4,6510	5,2602	1,47	7,00
Total	233	4,7530	1,38610	,09081	4,5741	4,9319	1,00	7,00	
Satisfação Extrínseca	Comércio por grosso e a retalho	34	4,9022	1,36737	,23450	4,4251	5,3793	2,53	7,00
	Actividades financeiras e de seguros	46	4,8597	1,23420	,18197	4,4932	5,2262	2,03	7,00
	Educação	21	4,5163	1,33654	,29166	3,9079	5,1247	1,70	6,47
	Actividades de saúde humana e apoio social	60	4,6932	,93063	,12014	4,4527	4,9336	2,44	6,61
	Outros	72	5,1472	1,11515	,13142	4,8852	5,4093	2,41	7,00
Total	233	4,8809	1,16599	,07639	4,7304	5,0314	1,70	7,00	
Satisfação com as Relações Profissionais	Comércio por grosso e a retalho	34	4,3490	1,50535	,25817	3,8237	4,8742	1,63	7,00
	Actividades financeiras e de seguros	46	3,8941	1,52878	,22541	3,4401	4,3481	1,00	6,69
	Educação	21	3,4134	1,42050	,30998	2,7667	4,0600	1,00	6,01
	Actividades de saúde humana e apoio social	60	3,6040	1,35658	,17513	3,2536	3,9545	1,00	6,05
	Outros	72	4,1310	1,51547	,17860	3,7749	4,4871	1,00	7,00
Total	233	3,9157	1,48675	,09740	3,7238	4,1076	1,00	7,00	
Satisfação Global	Comércio por grosso e a retalho	34	4,7059	1,74997	,30012	4,0953	5,3165	2,00	7,00
	Actividades financeiras e de seguros	46	4,6304	1,45080	,21391	4,1996	5,0613	2,00	7,00
	Educação	21	4,6190	1,53219	,33435	3,9216	5,3165	1,00	6,00
	Actividades de saúde humana e apoio social	60	4,7833	1,13633	,14670	4,4898	5,0769	2,00	7,00
	Outros	72	4,9583	1,57835	,18601	4,5874	5,3292	1,00	7,00
Total	233	4,7811	1,46781	,09616	4,5917	4,9706	1,00	7,00	

## ANOVA

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Supervisão Abusiva	Entre Grupos	7,439	4	1,860	,941	,441
	Nos grupos	450,691	228	1,977		
	Total	458,130	232			
Liderança Autoritária	Entre Grupos	9,228	4	2,307	1,328	,260
	Nos grupos	396,165	228	1,738		
	Total	405,393	232			
Narcisismo	Entre Grupos	15,143	4	3,786	1,444	,220
	Nos grupos	597,915	228	2,622		
	Total	613,058	232			
Autopromoção	Entre Grupos	12,928	4	3,232	1,322	,263
	Nos grupos	557,455	228	2,445		
	Total	570,382	232			
Imprevisibilidade	Entre Grupos	18,707	4	4,677	1,835	,123
	Nos grupos	581,066	228	2,549		
	Total	599,774	232			
Desempenho de Tarefa	Entre Grupos	1,021	4	,255	1,322	,263
	Nos grupos	44,005	228	,193		
	Total	45,026	232			
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos	Entre Grupos	2,038	4	,510	2,131	,078
	Nos grupos	54,518	228	,239		
	Total	56,556	232			
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização	Entre Grupos	2,588	4	,647	2,157	,075
	Nos grupos	68,404	228	,300		
	Total	70,992	232			
Extroversão	Entre Grupos	10,540	4	2,635	1,688	,154
	Nos grupos	355,891	228	1,561		
	Total	366,431	232			
Amabilidade	Entre Grupos	3,439	4	,860	1,135	,341
	Nos grupos	172,758	228	,758		
	Total	176,197	232			
Estabilidade Emocional	Entre Grupos	7,207	4	1,802	1,207	,308
	Nos grupos	340,267	228	1,492		
	Total	347,475	232			
Abertura à Experiência	Entre Grupos	2,319	4	,580	,539	,707
	Nos grupos	245,187	228	1,075		
	Total	247,506	232			

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Conscienciosidade	Entre Grupos	2,798	4	,699	,836	,504
	Nos grupos	190,796	228	,837		
	Total	193,594	232			
Satisfação Intrínseca	Entre Grupos	7,621	4	1,905	,991	,413
	Nos grupos	438,115	228	1,922		
	Total	445,736	232			
Satisfação Extrínseca	Entre Grupos	10,049	4	2,512	1,876	,116
	Nos grupos	305,365	228	1,339		
	Total	315,413	232			
Satisfação com as Relações Profissionais	Entre Grupos	20,868	4	5,217	2,418	,049
	Nos grupos	491,949	228	2,158		
	Total	512,817	232			
Satisfação Global	Entre Grupos	4,050	4	1,012	,466	,761
	Nos grupos	495,787	228	2,175		
	Total	499,837	232			

**Teste de Comparações Múltiplas de Scheffé**

Variável dependente	(I) SectorR	(J) SectorR	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Supervisão Abusiva	Comércio por grosso e a retalho	Actividades financeiras e de seguros	,12893	,31798	,997	-,8586	1,1165
		Educação	-,43594	,39022	,870	-1,6478	,7759
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,20856	,30180	,976	-1,1458	,7287
		Outros	,08225	,29256	,999	-,8263	,9908
	Actividades financeiras e de seguros	Comércio por grosso e a retalho	-,12893	,31798	,997	-1,1165	,8586
		Educação	-,56488	,37027	,676	-1,7148	,5851
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,33749	,27553	,826	-1,1932	,5182
		Outros	-,04668	,26538	1,000	-,8709	,7775
	Educação	Comércio por grosso e a retalho	,43594	,39022	,870	-,7759	1,6478
		Actividades financeiras e de seguros	,56488	,37027	,676	-,5851	1,7148
		Actividades de saúde humana e apoio social	,22739	,35648	,982	-,8797	1,3345
		Outros	,51820	,34869	,698	-,5647	1,6011
	Actividades de saúde humana e apoio social	Comércio por grosso e a retalho	,20856	,30180	,976	-,7287	1,1458
		Actividades financeiras e de seguros	,33749	,27553	,826	-,5182	1,1932
		Educação	-,22739	,35648	,982	-1,3345	,8797
		Outros	,29081	,24576	,844	-,4724	1,0541
	Outros	Comércio por grosso e a retalho	-,08225	,29256	,999	-,9908	,8263
		Actividades financeiras e de seguros	,04668	,26538	1,000	-,7775	,8709
		Educação	-,51820	,34869	,698	-1,6011	,5647
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,29081	,24576	,844	-1,0541	,4724
Liderança Autoritária	Comércio por grosso e a retalho	Actividades financeiras e de seguros	,11350	,29812	,997	-,8124	1,0394
		Educação	-,50805	,36585	,749	-1,6442	,6282
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,26219	,28296	,930	-1,1409	,6166
		Outros	,06265	,27430	1,000	-,7892	,9145
	Actividades financeiras e de seguros	Comércio por grosso e a retalho	-,11350	,29812	,997	-1,0394	,8124
		Educação	-,62154	,34715	,525	-1,6997	,4566
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,37569	,25833	,715	-1,1780	,4266
		Outros	-,05085	,24881	1,000	-,8236	,7219
	Educação	Comércio por grosso e a retalho	,50805	,36585	,749	-,6282	1,6442
		Actividades financeiras e de seguros	,62154	,34715	,525	-,4566	1,6997

Variável dependente	(I) SectorR	(J) SectorR	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
		Actividades de saúde humana e apoio social	,24586	,33422	,969	-,7921	1,2838
		Outros	,57069	,32692	,551	-,4446	1,5860
	Actividades de saúde humana e apoio social	Comércio por grosso e a retalho	,26219	,28296	,930	-,6166	1,1409
		Actividades financeiras e de seguros	,37569	,25833	,715	-,4266	1,1780
		Educação	-,24586	,33422	,969	-1,2838	,7921
		Outros	,32484	,23042	,738	-,3908	1,0404
	Outros	Comércio por grosso e a retalho	-,06265	,27430	1,000	-,9145	,7892
		Actividades financeiras e de seguros	,05085	,24881	1,000	-,7219	,8236
		Educação	-,57069	,32692	,551	-1,5860	,4446
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,32484	,23042	,738	-1,0404	,3908
Narcisismo	Comércio por grosso e a retalho	Actividades financeiras e de seguros	,21374	,36625	,987	-,9237	1,3512
		Educação	-,53366	,44945	,842	-1,9295	,8622
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,41091	,34762	,844	-1,4905	,6687
		Outros	-,01041	,33698	1,000	-1,0569	1,0361
	Actividades financeiras e de seguros	Comércio por grosso e a retalho	-,21374	,36625	,987	-1,3512	,9237
		Educação	-,74740	,42648	,547	-2,0719	,5771
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,62465	,31736	,426	-1,6103	,3609
		Outros	-,22415	,30567	,970	-1,1734	,7251
	Educação	Comércio por grosso e a retalho	,53366	,44945	,842	-,8622	1,9295
		Actividades financeiras e de seguros	,74740	,42648	,547	-,5771	2,0719
		Actividades de saúde humana e apoio social	,12274	,41059	,999	-1,1524	1,3979
		Outros	,52325	,40162	,791	-,7240	1,7705
	Actividades de saúde humana e apoio social	Comércio por grosso e a retalho	,41091	,34762	,844	-,6687	1,4905
		Actividades financeiras e de seguros	,62465	,31736	,426	-,3609	1,6103
		Educação	-,12274	,41059	,999	-1,3979	1,1524
		Outros	,40051	,28307	,735	-,4786	1,2796
	Outros	Comércio por grosso e a retalho	,01041	,33698	1,000	-1,0361	1,0569
		Actividades financeiras e de seguros	,22415	,30567	,970	-,7251	1,1734
		Educação	-,52325	,40162	,791	-1,7705	,7240
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,40051	,28307	,735	-1,2796	,4786

Variável dependente	(I) SectorR	(J) SectorR	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Autopromoção	Comércio por grosso e a retalho	Actividades financeiras e de seguros	,13887	,35364	,997	-,9594	1,2371
		Educação	-,45463	,43398	,894	-1,8024	,8932
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,24388	,33565	,971	-1,2863	,7985
		Outros	,23959	,32538	,969	-,7709	1,2501
	Actividades financeiras e de seguros	Comércio por grosso e a retalho	-,13887	,35364	,997	-1,2371	,9594
		Educação	-,59350	,41180	,722	-1,8724	,6854
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,38275	,30643	,816	-1,3344	,5689
		Outros	,10072	,29514	,998	-,8159	1,0173
	Educação	Comércio por grosso e a retalho	,45463	,43398	,894	-,8932	1,8024
		Actividades financeiras e de seguros	,59350	,41180	,722	-,6854	1,8724
		Actividades de saúde humana e apoio social	,21075	,39646	,991	-1,0205	1,4420
		Outros	,69422	,38780	,526	-,5101	1,8986
	Actividades de saúde humana e apoio social	Comércio por grosso e a retalho	,24388	,33565	,971	-,7985	1,2863
		Actividades financeiras e de seguros	,38275	,30643	,816	-,5689	1,3344
		Educação	-,21075	,39646	,991	-1,4420	1,0205
		Outros	,48347	,27333	,538	-,3654	1,3323
	Outros	Comércio por grosso e a retalho	-,23959	,32538	,969	-1,2501	,7709
		Actividades financeiras e de seguros	-,10072	,29514	,998	-1,0173	,8159
		Educação	-,69422	,38780	,526	-1,8986	,5101
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,48347	,27333	,538	-1,3323	,3654
Imprevisibilidade	Comércio por grosso e a retalho	Actividades financeiras e de seguros	,21487	,36105	,986	-,9064	1,3362
		Educação	-,47377	,44308	,887	-1,8498	,9023
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,32430	,34268	,925	-1,3886	,7400
		Outros	,27791	,33219	,951	-,7538	1,3096
	Actividades financeiras e de seguros	Comércio por grosso e a retalho	-,21487	,36105	,986	-1,3362	,9064
		Educação	-,68865	,42043	,613	-1,9943	,6171
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,53917	,31286	,564	-1,5108	,4324
		Outros	,06303	,30133	1,000	-,8728	,9989
	Educação	Comércio por grosso e a retalho	,47377	,44308	,887	-,9023	1,8498
		Actividades financeiras e de seguros	,68865	,42043	,613	-,6171	1,9943

Variável dependente	(I) SectorR	(J) SectorR	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
		Actividades de saúde humana e apoio social	,14947	,40476	,998	-1,1076	1,4065
		Outros	,75168	,39592	,464	-,4779	1,9813
	Actividades de saúde humana e apoio social	Comércio por grosso e a retalho	,32430	,34268	,925	-,7400	1,3886
		Actividades financeiras e de seguros	,53917	,31286	,564	-,4324	1,5108
		Educação	-,14947	,40476	,998	-1,4065	1,1076
		Outros	,60221	,27906	,327	-,2644	1,4689
	Outros	Comércio por grosso e a retalho	-,27791	,33219	,951	-1,3096	,7538
		Actividades financeiras e de seguros	-,06303	,30133	1,000	-,9989	,8728
		Educação	-,75168	,39592	,464	-1,9813	,4779
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,60221	,27906	,327	-1,4689	,2644
Desempenho de Tarefa	Comércio por grosso e a retalho	Actividades financeiras e de seguros	,05962	,09936	,986	-,2490	,3682
		Educação	,01345	,12193	1,000	-,3652	,3921
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,00086	,09430	1,000	-,2937	,2920
		Outros	,15358	,09142	,589	-,1303	,4375
	Actividades financeiras e de seguros	Comércio por grosso e a retalho	-,05962	,09936	,986	-,3682	,2490
		Educação	-,04617	,11570	,997	-,4055	,3132
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,06049	,08610	,974	-,3279	,2069
		Outros	,09396	,08292	,864	-,1636	,3515
	Educação	Comércio por grosso e a retalho	-,01345	,12193	1,000	-,3921	,3652
		Actividades financeiras e de seguros	,04617	,11570	,997	-,3132	,4055
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,01432	,11139	1,000	-,3603	,3316
		Outros	,14013	,10896	,799	-,1982	,4785
	Actividades de saúde humana e apoio social	Comércio por grosso e a retalho	,00086	,09430	1,000	-,2920	,2937
		Actividades financeiras e de seguros	,06049	,08610	,974	-,2069	,3279
		Educação	,01432	,11139	1,000	-,3316	,3603
		Outros	,15445	,07679	,402	-,0840	,3929
	Outros	Comércio por grosso e a retalho	-,15358	,09142	,589	-,4375	,1303
		Actividades financeiras e de seguros	-,09396	,08292	,864	-,3515	,1636
		Educação	-,14013	,10896	,799	-,4785	,1982
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,15445	,07679	,402	-,3929	,0840

Variável dependente	(I) SectorR	(J) SectorR	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos	Comércio por grosso e a retalho	Actividades financeiras e de seguros	,21238	,11059	,452	-,1311	,5558
		Educação	,08882	,13572	,980	-,3327	,5103
		Actividades de saúde humana e apoio social	,03256	,10497	,999	-,2934	,3585
		Outros	,21747	,10175	,338	-,0985	,5335
	Actividades financeiras e de seguros	Comércio por grosso e a retalho	-,21238	,11059	,452	-,5558	,1311
		Educação	-,12356	,12878	,921	-,5235	,2764
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,17982	,09583	,476	-,4774	,1178
		Outros	,00509	,09230	1,000	-,2816	,2917
	Educação	Comércio por grosso e a retalho	-,08882	,13572	,980	-,5103	,3327
		Actividades financeiras e de seguros	,12356	,12878	,921	-,2764	,5235
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,05626	,12398	,995	-,4413	,3288
		Outros	,12865	,12127	,890	-,2480	,5053
	Actividades de saúde humana e apoio social	Comércio por grosso e a retalho	-,03256	,10497	,999	-,3585	,2934
		Actividades financeiras e de seguros	,17982	,09583	,476	-,1178	,4774
		Educação	,05626	,12398	,995	-,3288	,4413
		Outros	,18491	,08548	,325	-,0805	,4504
	Outros	Comércio por grosso e a retalho	-,21747	,10175	,338	-,5335	,0985
		Actividades financeiras e de seguros	-,00509	,09230	1,000	-,2917	,2816
		Educação	-,12865	,12127	,890	-,5053	,2480
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,18491	,08548	,325	-,4504	,0805
Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização	Comércio por grosso e a retalho	Actividades financeiras e de seguros	,23261	,12388	,476	-,1521	,6173
		Educação	-,04025	,15202	,999	-,5124	,4319
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,06376	,11758	,990	-,4289	,3014
		Outros	,06814	,11398	,986	-,2858	,4221
	Actividades financeiras e de seguros	Comércio por grosso e a retalho	-,23261	,12388	,476	-,6173	,1521
		Educação	-,27286	,14425	,468	-,7209	,1751
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,29637	,10734	,110	-,6297	,0370
		Outros	-,16447	,10339	,640	-,4856	,1566
	Educação	Comércio por grosso e a retalho	,04025	,15202	,999	-,4319	,5124
		Actividades financeiras e de seguros	,27286	,14425	,468	-,1751	,7209

Variável dependente	(I) SectorR	(J) SectorR	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,02351	,13888	1,000	-,4548	,4078
		Outros	,10839	,13584	,959	-,3135	,5303
	Actividades de saúde humana e apoio social	Comércio por grosso e a retalho	,06376	,11758	,990	-,3014	,4289
		Actividades financeiras e de seguros	,29637	,10734	,110	-,0370	,6297
		Educação	,02351	,13888	1,000	-,4078	,4548
		Outros	,13190	,09575	,754	-,1654	,4293
	Outros	Comércio por grosso e a retalho	-,06814	,11398	,986	-,4221	,2858
		Actividades financeiras e de seguros	,16447	,10339	,640	-,1566	,4856
		Educação	-,10839	,13584	,959	-,5303	,3135
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,13190	,09575	,754	-,4293	,1654
Extroversão	Comércio por grosso e a retalho	Actividades financeiras e de seguros	,36292	,28256	,800	-,5146	1,2405
		Educação	-,45747	,34676	,783	-1,5344	,6194
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,05310	,26819	1,000	-,8860	,7798
		Outros	,00878	,25998	1,000	-,7986	,8162
	Actividades financeiras e de seguros	Comércio por grosso e a retalho	-,36292	,28256	,800	-1,2405	,5146
		Educação	-,82038	,32903	,188	-1,8422	,2015
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,41601	,24484	,578	-1,1764	,3444
		Outros	-,35413	,23582	,689	-1,0865	,3782
	Educação	Comércio por grosso e a retalho	,45747	,34676	,783	-,6194	1,5344
		Actividades financeiras e de seguros	,82038	,32903	,188	-,2015	1,8422
		Actividades de saúde humana e apoio social	,40437	,31677	,803	-,5794	1,3882
		Outros	,46625	,30985	,688	-,4960	1,4285
	Actividades de saúde humana e apoio social	Comércio por grosso e a retalho	,05310	,26819	1,000	-,7798	,8860
		Actividades financeiras e de seguros	,41601	,24484	,578	-,3444	1,1764
		Educação	-,40437	,31677	,803	-1,3882	,5794
		Outros	,06188	,21839	,999	-,6164	,7401
	Outros	Comércio por grosso e a retalho	-,00878	,25998	1,000	-,8162	,7986
		Actividades financeiras e de seguros	,35413	,23582	,689	-,3782	1,0865
		Educação	-,46625	,30985	,688	-1,4285	,4960
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,06188	,21839	,999	-,7401	,6164

Variável dependente	(I) SectorR	(J) SectorR	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Amabilidade	Comércio por grosso e a retalho	Actividades financeiras e de seguros	,09168	,19687	,994	-,5197	,7031
		Educação	-,20272	,24159	,951	-,9530	,5476
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,04115	,18685	1,000	-,6214	,5392
		Outros	,19119	,18113	,892	-,3713	,7537
	Actividades financeiras e de seguros	Comércio por grosso e a retalho	-,09168	,19687	,994	-,7031	,5197
		Educação	-,29440	,22925	,800	-1,0064	,4176
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,13283	,17059	,962	-,6626	,3970
		Outros	,09951	,16430	,985	-,4108	,6098
	Educação	Comércio por grosso e a retalho	,20272	,24159	,951	-,5476	,9530
		Actividades financeiras e de seguros	,29440	,22925	,800	-,4176	1,0064
		Actividades de saúde humana e apoio social	,16158	,22070	,970	-,5238	,8470
		Outros	,39391	,21588	,506	-,2765	1,0644
	Actividades de saúde humana e apoio social	Comércio por grosso e a retalho	,04115	,18685	1,000	-,5392	,6214
		Actividades financeiras e de seguros	,13283	,17059	,962	-,3970	,6626
		Educação	-,16158	,22070	,970	-,8470	,5238
		Outros	,23233	,15216	,675	-,2402	,7049
	Outros	Comércio por grosso e a retalho	-,19119	,18113	,892	-,7537	,3713
		Actividades financeiras e de seguros	-,09951	,16430	,985	-,6098	,4108
		Educação	-,39391	,21588	,506	-1,0644	,2765
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,23233	,15216	,675	-,7049	,2402
Estabilidade Emocional	Comércio por grosso e a retalho	Actividades financeiras e de seguros	,11050	,27629	,997	-,7476	,9686
		Educação	-,15272	,33906	,995	-1,2057	,9003
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,36336	,26224	,750	-1,1778	,4511
		Outros	-,24240	,25421	,923	-1,0319	,5471
	Actividades financeiras e de seguros	Comércio por grosso e a retalho	-,11050	,27629	,997	-,9686	,7476
		Educação	-,26322	,32173	,955	-1,2624	,7360
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,47385	,23941	,420	-1,2174	,2697
		Outros	-,35290	,23059	,673	-1,0690	,3632
	Educação	Comércio por grosso e a retalho	,15272	,33906	,995	-,9003	1,2057
		Actividades financeiras e de seguros	,26322	,32173	,955	-,7360	1,2624

Variável dependente	(I) SectorR	(J) SectorR	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,21063	,30974	,977	-1,1726	,7513
		Outros	-,08968	,30298	,999	-1,0306	,8513
	Actividades de saúde humana e apoio social	Comércio por grosso e a retalho	,36336	,26224	,750	-,4511	1,1778
		Actividades financeiras e de seguros	,47385	,23941	,420	-,2697	1,2174
		Educação	,21063	,30974	,977	-,7513	1,1726
		Outros	,12095	,21354	,988	-,5422	,7841
	Outros	Comércio por grosso e a retalho	,24240	,25421	,923	-,5471	1,0319
		Actividades financeiras e de seguros	,35290	,23059	,673	-,3632	1,0690
		Educação	,08968	,30298	,999	-,8513	1,0306
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,12095	,21354	,988	-,7841	,5422
Abertura à experiência	Comércio por grosso e a retalho	Actividades financeiras e de seguros	,07215	,23454	,999	-,6562	,8005
		Educação	-,26314	,28782	,933	-1,1570	,6307
		Actividades de saúde humana e apoio social	,10776	,22260	,994	-,5836	,7991
		Outros	-,00222	,21579	1,000	-,6724	,6679
	Actividades financeiras e de seguros	Comércio por grosso e a retalho	-,07215	,23454	,999	-,8005	,6562
		Educação	-,33529	,27311	,825	-1,1835	,5129
		Actividades de saúde humana e apoio social	,03561	,20323	1,000	-,5955	,6668
		Outros	-,07436	,19574	,997	-,6823	,5335
	Educação	Comércio por grosso e a retalho	,26314	,28782	,933	-,6307	1,1570
		Actividades financeiras e de seguros	,33529	,27311	,825	-,5129	1,1835
		Actividades de saúde humana e apoio social	,37090	,26293	,738	-,4457	1,1875
		Outros	,26092	,25719	,905	-,5378	1,0596
	Actividades de saúde humana e apoio social	Comércio por grosso e a retalho	-,10776	,22260	,994	-,7991	,5836
		Actividades financeiras e de seguros	-,03561	,20323	1,000	-,6668	,5955
		Educação	-,37090	,26293	,738	-1,1875	,4457
		Outros	-,10997	,18127	,985	-,6729	,4530
	Outros	Comércio por grosso e a retalho	,00222	,21579	1,000	-,6679	,6724
		Actividades financeiras e de seguros	,07436	,19574	,997	-,5335	,6823
		Educação	-,26092	,25719	,905	-1,0596	,5378
		Actividades de saúde humana e apoio social	,10997	,18127	,985	-,4530	,6729

Variável dependente	(I) SectorR	(J) SectorR	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Conscienciosidade	Comércio por grosso e a retalho	Actividades financeiras e de seguros	-,13135	,20689	,982	-,7739	,5112
		Educação	-,40633	,25389	,634	-1,1948	,3822
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,27470	,19637	,744	-,8845	,3351
		Outros	-,19110	,19036	,908	-,7823	,4001
	Actividades financeiras e de seguros	Comércio por grosso e a retalho	,13135	,20689	,982	-,5112	,7739
		Educação	-,27498	,24092	,861	-1,0232	,4732
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,14335	,17927	,958	-,7001	,4134
		Outros	-,05974	,17267	,998	-,5960	,4765
	Educação	Comércio por grosso e a retalho	,40633	,25389	,634	-,3822	1,1948
		Actividades financeiras e de seguros	,27498	,24092	,861	-,4732	1,0232
		Actividades de saúde humana e apoio social	,13163	,23194	,988	-,5887	,8519
		Outros	,21523	,22687	,924	-,4894	,9198
	Actividades de saúde humana e apoio social	Comércio por grosso e a retalho	,27470	,19637	,744	-,3351	,8845
		Actividades financeiras e de seguros	,14335	,17927	,958	-,4134	,7001
		Educação	-,13163	,23194	,988	-,8519	,5887
		Outros	,08360	,15991	,991	-,4130	,5802
	Outros	Comércio por grosso e a retalho	,19110	,19036	,908	-,4001	,7823
		Actividades financeiras e de seguros	,05974	,17267	,998	-,4765	,5960
		Educação	-,21523	,22687	,924	-,9198	,4894
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,08360	,15991	,991	-,5802	,4130
Satisfação Intrínseca	Comércio por grosso e a retalho	Actividades financeiras e de seguros	,27736	,31351	,940	-,6963	1,2510
		Educação	,00932	,38473	1,000	-1,1855	1,2042
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,06913	,29756	1,000	-,9932	,8550
		Outros	-,23845	,28845	,953	-1,1343	,6574
	Actividades financeiras e de seguros	Comércio por grosso e a retalho	-,27736	,31351	,940	-1,2510	,6963
		Educação	-,26804	,36507	,969	-1,4018	,8657
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,34649	,27166	,804	-1,1902	,4972
		Outros	-,51580	,26165	,424	-1,3284	,2968
	Educação	Comércio por grosso e a retalho	-,00932	,38473	1,000	-1,2042	1,1855
		Actividades financeiras e de seguros	,26804	,36507	,969	-,8657	1,4018

Variável dependente	(I) SectorR	(J) SectorR	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%		
						Limite inferior	Limite superior	
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,07845	,35147	1,000	-1,1700	1,0131	
		Outros	-,24776	,34379	,971	-1,3154	,8199	
Actividades de saúde humana e apoio social	Comércio por grosso e a retalho	Actividades de saúde humana e apoio social	,06913	,29756	1,000	-,8550	,9932	
		Outros	,34649	,27166	,804	-,4972	1,1902	
	Educação	Actividades de saúde humana e apoio social	,07845	,35147	1,000	-1,0131	1,1700	
		Outros	-,16932	,24231	,974	-,9218	,5832	
	Outros	Comércio por grosso e a retalho	,23845	,28845	,953	-,6574	1,1343	
		Actividades financeiras e de seguros	,51580	,26165	,424	-,2968	1,3284	
		Educação	,24776	,34379	,971	-,8199	1,3154	
		Actividades de saúde humana e apoio social	,16932	,24231	,974	-,5832	,9218	
	Satisfação Extrínseca	Comércio por grosso e a retalho	Actividades financeiras e de seguros	,04245	,26174	1,000	-,7704	,8553
			Educação	,38587	,32120	,836	-,6117	1,3834
Actividades de saúde humana e apoio social			,20902	,24842	,950	-,5625	,9805	
Outros			-,24504	,24082	,904	-,9929	,5029	
Actividades financeiras e de seguros		Comércio por grosso e a retalho	-,04245	,26174	1,000	-,8553	,7704	
		Educação	,34342	,30478	,866	-,6031	1,2900	
		Actividades de saúde humana e apoio social	,16657	,22680	,969	-,5378	,8709	
		Outros	-,28749	,21844	,785	-,9659	,3909	
Educação		Comércio por grosso e a retalho	-,38587	,32120	,836	-1,3834	,6117	
		Actividades financeiras e de seguros	-,34342	,30478	,866	-1,2900	,6031	
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,17685	,29343	,985	-1,0881	,7344	
		Outros	-,63091	,28702	,308	-1,5223	,2605	
Actividades de saúde humana e apoio social		Comércio por grosso e a retalho	-,20902	,24842	,950	-,9805	,5625	
		Actividades financeiras e de seguros	-,16657	,22680	,969	-,8709	,5378	
		Educação	,17685	,29343	,985	-,7344	1,0881	
		Outros	-,45406	,20230	,287	-1,0823	,1742	
Outros		Comércio por grosso e a retalho	,24504	,24082	,904	-,5029	,9929	
		Actividades financeiras e de seguros	,28749	,21844	,785	-,3909	,9659	
		Educação	,63091	,28702	,308	-,2605	1,5223	
		Actividades de saúde humana e apoio social	,45406	,20230	,287	-,1742	1,0823	

Variável dependente	(I) SectorR	(J) SectorR	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Satisfação com as Relações Profissionais	Comércio por grosso e a retalho	Actividades financeiras e de seguros	,45481	,33222	,759	-,5769	1,4866
		Educação	,93560	,40769	,265	-,3305	2,2017
		Actividades de saúde humana e apoio social	,74491	,31531	,236	-,2343	1,7242
		Outros	,21797	,30566	,972	-,7313	1,1672
	Actividades financeiras e de seguros	Comércio por grosso e a retalho	-,45481	,33222	,759	-1,4866	,5769
		Educação	,48079	,38685	,818	-,7206	1,6822
		Actividades de saúde humana e apoio social	,29009	,28787	,907	-,6039	1,1841
		Outros	-,23684	,27726	,947	-1,0979	,6242
	Educação	Comércio por grosso e a retalho	-,93560	,40769	,265	-2,2017	,3305
		Actividades financeiras e de seguros	-,48079	,38685	,818	-1,6822	,7206
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,19069	,37243	,992	-1,3473	,9660
		Outros	-,71763	,36430	,425	-1,8490	,4138
	Actividades de saúde humana e apoio social	Comércio por grosso e a retalho	-,74491	,31531	,236	-1,7242	,2343
		Actividades financeiras e de seguros	-,29009	,28787	,907	-1,1841	,6039
		Educação	,19069	,37243	,992	-,9660	1,3473
		Outros	-,52693	,25677	,381	-1,3244	,2705
	Outros	Comércio por grosso e a retalho	-,21797	,30566	,972	-1,1672	,7313
		Actividades financeiras e de seguros	,23684	,27726	,947	-,6242	1,0979
		Educação	,71763	,36430	,425	-,4138	1,8490
		Actividades de saúde humana e apoio social	,52693	,25677	,381	-,2705	1,3244
Satisfação Global	Comércio por grosso e a retalho	Actividades financeiras e de seguros	,07545	,33351	1,000	-,9603	1,1112
		Educação	,08683	,40927	1,000	-1,1842	1,3579
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,07745	,31654	1,000	-1,0605	,9056
		Outros	-,25245	,30685	,954	-1,2054	,7005
	Actividades financeiras e de seguros	Comércio por grosso e a retalho	-,07545	,33351	1,000	-1,1112	,9603
		Educação	,01139	,38836	1,000	-1,1947	1,2175
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,15290	,28899	,991	-1,0504	,7446
		Outros	-,32790	,27834	,846	-1,1923	,5365
	Educação	Comércio por grosso e a retalho	-,08683	,40927	1,000	-1,3579	1,1842
		Actividades financeiras e de seguros	-,01139	,38836	1,000	-1,2175	1,1947

Variável dependente	(I) SectorR	(J) SectorR	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
		Actividades de saúde humana e apoio social	-,16429	,37388	,996	-1,3254	,9969
		Outros	-,33929	,36572	,930	-1,4751	,7965
Actividades de saúde humana e apoio social		Comércio por grosso e a retalho	,07745	,31654	1,000	-,9056	1,0605
		Actividades financeiras e de seguros	,15290	,28899	,991	-,7446	1,0504
		Educação	,16429	,37388	,996	-,9969	1,3254
		Outros	-,17500	,25777	,977	-,9755	,6255
Outros		Comércio por grosso e a retalho	,25245	,30685	,954	-,7005	1,2054
		Actividades financeiras e de seguros	,32790	,27834	,846	-,5365	1,1923
		Educação	,33929	,36572	,930	-,7965	1,4751
		Actividades de saúde humana e apoio social	,17500	,25777	,977	-,6255	,9755

## ANEXO K – Testes de Hipóteses

### Efeito da Liderança Tóxica na Satisfação

#### *Satisfação Intrínseca*

##### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,589 <sup>a</sup>	,346	,332	1,13284

a. Preditores: (Constante), LT\_I, LT\_LA, LT\_N, LT\_SA, LT\_AP

##### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	154,420	5	30,884	24,065	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	291,316	227	1,283		
Total	445,736	232			

a. Variável Dependente: SI

b. Preditores: (Constante), LT\_I, LT\_LA, LT\_N, LT\_SA, LT\_AP

##### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1 (Constante)	6,253	,168		37,125	,000
Supervisão Abusiva	-,164	,117	-,166	-1,399	,163
Liderança Autoritária	-,338	,118	-,322	-2,863	,005
Narcisismo	-,013	,097	-,016	-,137	,891
Autopromoção	-,252	,106	-,285	-2,363	,019
Imprevisibilidade	,160	,094	,185	1,691	,092

a. Variável Dependente: SI

#### *Satisfação Extrínseca*

##### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,678 <sup>a</sup>	,460	,448	,86614

a. Preditores: (Constante), LT\_I, LT\_LA, LT\_N, LT\_SA, LT\_AP

##### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	145,117	5	29,023	38,687	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	170,297	227	,750		
Total	315,413	232			

a. Variável Dependente: SE

b. Preditores: (Constante), LT\_I, LT\_LA, LT\_N, LT\_SA, LT\_AP

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1 (Constante)	6,305	,129		48,957	,000
Supervisão Abusiva	-,111	,090	-,134	-1,243	,215
Liderança Autoritária	-,192	,090	-,218	-2,131	,034
Narcisismo	,050	,074	,070	,677	,499
Autopromoção	-,351	,081	-,472	-4,315	,000
Imprevisibilidade	,036	,072	,049	,494	,622

a. Variável Dependente: SE

### *Satisfação com as Relações Profissionais*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,619 <sup>a</sup>	,383	,370	1,18018

a. Preditores: (Constante), LT\_I, LT\_LA, LT\_N, LT\_SA, LT\_AP

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	196,645	5	39,329	28,237	,000 <sup>b</sup>
1 Resíduo	316,172	227	1,393		
Total	512,817	232			

a. Variável Dependente: SRP

b. Preditores: (Constante), LT\_I, LT\_LA, LT\_N, LT\_SA, LT\_AP

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1 (Constante)	5,647	,175		32,179	,000
Supervisão Abusiva	-,035	,122	-,033	-,288	,773
Liderança Autoritária	-,375	,123	-,333	-3,050	,003
Narcisismo	,020	,101	,021	,194	,847
Autopromoção	-,339	,111	-,358	-3,056	,003
Imprevisibilidade	,052	,098	,056	,525	,600

a. Variável Dependente: SRP

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,577 <sup>a</sup>	,333	,318	1,21221

a. Preditores: (Constante), LT\_I, LT\_LA, LT\_N, LT\_SA, LT\_AP

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	166,269	5	33,254	22,630	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	333,568	227	1,469		
Total	499,837	232			

a. Variável Dependente: STotal\_I16

b. Preditores: (Constante), LT\_I, LT\_LA, LT\_N, LT\_SA, LT\_AP

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1 (Constante)	6,325	,180		35,096	,000
Supervisão Abusiva	-,195	,125	-,187	-1,553	,122
Liderança Autoritária	-,230	,126	-,207	-1,821	,070
Narcisismo	,035	,104	,039	,341	,734
Autopromoção	-,298	,114	-,319	-2,620	,009
Imprevisibilidade	,065	,101	,071	,641	,522

a. Variável Dependente: STotal\_I16

**Efeito da Liderança Tóxica no Desempenho**

*Desempenho de Tarefa*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,234 <sup>a</sup>	,055	,034	,43302

a. Preditores: (Constante), LT\_I, LT\_LA, LT\_N, LT\_SA, LT\_AP

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	2,462	5	,492	2,626	,025 <sup>b</sup>
Resíduo	42,564	227	,188		
Total	45,026	232			

a. Variável Dependente: D\_Tar

b. Preditores: (Constante), LT\_I, LT\_LA, LT\_N, LT\_SA, LT\_AP

<b>Coefficientes<sup>a</sup></b>					
Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1 (Constante)	4,817	,064		74,818	,000
Supervisão Abusiva	-,089	,045	-,283	-1,978	,049
Liderança Autoritária	-,041	,045	-,122	-,901	,368
Narcisismo	,015	,037	,054	,395	,693
Autopromoção	,019	,041	,066	,458	,647
Imprevisibilidade	,025	,036	,090	,687	,493

a. Variável Dependente: D\_Tar

### *Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam Indivíduos*

<b>Resumo do modelo</b>				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,162 <sup>a</sup>	,026	,005	,49254

a. Preditores: (Constante), LT\_I, LT\_LA, LT\_N, LT\_SA, LT\_AP

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1,486	5	,297	1,225	,298 <sup>b</sup>
	Resíduo	55,070	227	,243		
	Total	56,556	232			

a. Variável Dependente: D\_CCOI

b. Preditores: (Constante), LT\_I, LT\_LA, LT\_N, LT\_SA, LT\_AP

<b>Coefficientes<sup>a</sup></b>					
Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1 (Constante)	4,594	,073		62,731	,000
Supervisão Abusiva	-,079	,051	-,225	-1,551	,122
Liderança Autoritária	-,020	,051	-,054	-,395	,693
Narcisismo	-,027	,042	-,088	-,632	,528
Autopromoção	,022	,046	,069	,468	,640
Imprevisibilidade	,067	,041	,219	1,635	,103

a. Variável Dependente: D\_CCOI

*Comportamentos de Cidadania Organizacional que beneficiam a Organização*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,148 <sup>a</sup>	,022	,000	,55304

a. Preditores: (Constante), LT\_I, LT\_LA, LT\_N, LT\_SA, LT\_AP

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1,562	5	,312	1,022	,406 <sup>b</sup>
	Resíduo	69,429	227	,306		
	Total	70,992	232			

a. Variável Dependente: D\_CCOO

b. Preditores: (Constante), LT\_I, LT\_LA, LT\_N, LT\_SA, LT\_AP

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	4,564	,082		55,501	,000
	Supervisão Abusiva	-,109	,057	-,276	-1,897	,059
	Liderança Autoritária	,024	,058	,058	,418	,676
	Narcisismo	,055	,047	,162	1,165	,245
	Autopromoção	-,011	,052	-,032	-,216	,829
	Imprevisibilidade	,020	,046	,058	,432	,666

a. Variável Dependente: D\_CCOO

**Papel moderador da Personalidade na relação entre a Liderança Tóxica (Liderança Autoritária e Autopromoção) e a Satisfação Intrínseca**

**Liderança Autoritária**

*Papel moderador da Extroversão na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Intrínseca*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,580 <sup>a</sup>	,337	,328	1,13639

a. Preditores: (Constante), LAXE, P\_E, LT\_LA

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	150,008	3	50,003	38,720	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	295,728	229	1,291		
Total	445,736	232			

a. Variável Dependente: SI

b. Preditores: (Constante), LAxE, P\_E, LT\_LA

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1 (Constante)	5,292	,374		14,159	,000
LT_LA	-,564	,057	-,538	-9,942	,000
P_E	,172	,060	,156	2,890	,004
LAxE	-,093	,078	-,064	-1,190	,235

a. Variável Dependente: SI

*Papel moderador da Estabilidade Emocional na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Intrínseca***Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,583 <sup>a</sup>	,340	,331	1,13351

a. Preditores: (Constante), LAxE, P\_EE, LT\_LA

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	151,509	3	50,503	39,307	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	294,227	229	1,285		
Total	445,736	232			

a. Variável Dependente: SI

b. Preditores: (Constante), LAxE, P\_EE, LT\_LA

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1 (Constante)	5,308	,350		15,186	,000
LT_LA	-,544	,058	-,519	-9,458	,000
P_EE	,192	,062	,170	3,092	,002
LAxE	-,094	,078	-,065	-1,205	,230

a. Variável Dependente: SI

*Papel moderador da Conscienciosidade na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Intrínseca*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,589 <sup>a</sup>	,347	,338	1,12772

a. Preditores: (Constante), LAXC, LT\_LA, P\_C

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	154,503	3	51,501	40,496	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	291,233	229	1,272		
	Total	445,736	232			

a. Variável Dependente: SI

b. Preditores: (Constante), LAXC, LT\_LA, P\_C

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	4,167	,597		6,975	,000
	LT_LA	-,527	,058	-,502	-9,047	,000
	P_C	,326	,089	,215	3,670	,000
	LAXC	-,061	,069	-,050	-,877	,381

a. Variável Dependente: SI

*Papel moderador da Amabilidade na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Intrínseca*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,569 <sup>a</sup>	,324	,315	1,14722

a. Preditores: (Constante), LAXA, P\_A, LT\_LA

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	144,347	3	48,116	36,559	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	301,389	229	1,316		
	Total	445,736	232			

a. Variável Dependente: SI

b. Preditores: (Constante), LAXA, P\_A, LT\_LA

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1 (Constante)	5,033	,562		8,951	,000
LT_LA	-,569	,057	-,543	-9,938	,000
P_A	,201	,087	,126	2,311	,022
LAXA	-,018	,076	-,012	-,229	,819

a. Variável Dependente: SI

*Papel moderador da Abertura à Experiência na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Intrínseca*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,577 <sup>a</sup>	,333	,325	1,13912

a. Preditores: (Constante), LAXAE, LT\_LA, P\_AE

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	148,586	3	49,529	38,169	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	297,150	229	1,298		
Total	445,736	232			

a. Variável Dependente: SI

b. Preditores: (Constante), LAXAE, LT\_LA, P\_AE

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1 (Constante)	5,008	,461		10,869	,000
LT_LA	-,572	,057	-,545	-10,091	,000
P_AE	,214	,073	,160	2,940	,004
LAXAE	-,041	,070	-,032	-,587	,558

a. Variável Dependente: SI

**Autopromoção**

*Papel moderador da Extroversão na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Intrínseca*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,568 <sup>a</sup>	,323	,314	1,14824

a. Preditores: (Constante), APxE, P\_E, LT\_AP

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	148,586	3	49,529	38,169	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	297,150	229	1,298		
	Total	445,736	232			

a. Variável Dependente: SI

b. Preditores: (Constante), LxAxAE, LT\_LA, P\_AE

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,008	,461		10,869	,000
	LT_LA	-,572	,057	-,545	-10,091	,000
	P_AE	,214	,073	,160	2,940	,004
	LxAxAE	-,041	,070	-,032	-,587	,558

a. Variável Dependente: SI

*Papel moderador da Estabilidade Emocional na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Intrínseca*

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,583 <sup>a</sup>	,340	,331	1,13362

a. Preditores: (Constante), APxEE, LT\_AP, P\_EE

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	151,452	3	50,484	39,284	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	294,284	229	1,285		
	Total	445,736	232			

a. Variável Dependente: SI

b. Preditores: (Constante), APxEE, LT\_AP, P\_EE

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,068	,334		15,182	,000
	LT_AP	-,460	,049	-,521	-9,485	,000
	P_EE	,188	,063	,166	3,006	,003
	APxEE	-,168	,078	-,118	-2,162	,032

a. Variável Dependente: SI

*Papel moderador da Conscienciosidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Intrínseca*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,583 <sup>a</sup>	,340	,331	1,13373

a. Preditores: (Constante), APxC, LT\_AP, P\_C

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	151,394	3	50,465	39,262	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	294,342	229	1,285		
	Total	445,736	232			

a. Variável Dependente: SI

b. Preditores: (Constante), APxC, LT\_AP, P\_C

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.	
	B	Erro Erro	Beta			
1	(Constante)	3,841	,573		6,704	,000
	LT_AP	-,434	,049	-,491	-8,885	,000
	P_C	,339	,088	,224	3,866	,000
	APxC	-,010	,072	-,008	-,144	,886

a. Variável Dependente: SI

*Papel moderador da Amabilidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Intrínseca*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,549 <sup>a</sup>	,302	,292	1,16592

a. Preditores: (Constante), APxA, LT\_AP, P\_A

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	134,439	3	44,813	32,966	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	311,297	229	1,359		
	Total	445,736	232			

a. Variável Dependente: SI

b. Preditores: (Constante), APxA, LT\_AP, P\_A

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta			
1 (Constante)	5,081	,578			8,787	,000
LT_AP	-,464	,050	-,525		-9,368	,000
P_A	,143	,089	,090		1,608	,109
APxA	-,035	,081	-,024		-,429	,668

a. Variável Dependente: SI

*Papel moderador da Abertura à Experiência na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Intrínseca*

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,563 <sup>a</sup>	,317	,308	1,15321

a. Preditores: (Constante), APxAE, LT\_AP, P\_AE

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	141,189	3	47,063	35,388	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	304,547	229	1,330		
	Total	445,736	232			

a. Variável Dependente: SI

b. Preditores: (Constante), APxAE, LT\_AP, P\_AE

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta			
1 (Constante)	4,811	,462			10,406	,000
LT_AP	-,472	,049	-,533		-9,706	,000
P_AE	,201	,074	,149		2,705	,007
APxAE	,028	,076	,020		,362	,718

a. Variável Dependente: SI

**Papel moderador da Personalidade na relação entre a Liderança Tóxica (Liderança Autoritária e Autopromoção) e a Satisfação Extrínseca**

**Liderança Autoritária**

*Papel moderador da Extroversão na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Extrínseca*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,629 <sup>a</sup>	,396	,388	,91202

a. Preditores: (Constante), LAxE, P\_E, LT\_LA

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	124,935	3	41,645	50,067	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	190,478	229	,832		
	Total	315,413	232			

a. Variável Dependente: SE

b. Preditores: (Constante), LAxE, P\_E, LT\_LA

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,763	,300		19,211	,000
	LT_LA	-,530	,046	-,601	-11,648	,000
	P_E	,092	,048	,099	1,915	,057
	LAxE	-,122	,063	-,099	-1,932	,055

a. Variável Dependente: SE

*Papel moderador da Estabilidade Emocional na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Extrínseca*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,631 <sup>a</sup>	,398	,390	,91090

a. Preditores: (Constante), LAxEE, P\_EE, LT\_LA

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	125,404	3	41,801	50,379	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	190,009	229	,830		
	Total	315,413	232			

a. Variável Dependente: SE

b. Preditores: (Constante), LAxEE, P\_EE, LT\_LA

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1 (Constante)	5,834	,281		20,768	,000
LT_LA	-,533	,046	-,604	-11,469	,000
P_EE	,093	,050	,097	1,858	,064
LAXEE	-,124	,059	-,108	-2,094	,037

a. Variável Dependente: SE

*Papel moderador da Conscienciosidade na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Extrínseca*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,632 <sup>a</sup>	,400	,392	,90928

a. Preditores: (Constante), LAXC, LT\_LA, P\_C

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	126,080	3	42,027	50,832	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	189,333	229	,827		
Total	315,413	232			

a. Variável Dependente: SE

b. Preditores: (Constante), LAXC, LT\_LA, P\_C

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1 (Constante)	4,911	,482		10,197	,000
LT_LA	-,506	,047	-,574	-10,794	,000
P_C	,214	,072	,168	2,988	,003
LAXC	-,059	,056	-,057	-1,057	,292

a. Variável Dependente: SE

*Papel moderador da Amabilidade na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Extrínseca*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,621 <sup>a</sup>	,385	,377	,92021

a. Preditores: (Constante), LAXA, P\_A, LT\_LA

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	121,499	3	40,500	47,827	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	193,914	229	,847		
	Total	315,413	232			

a. Variável Dependente: SE

b. b. Preditores: (Constante), LxA, P\_A, LT\_LA

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta			
1	(Constante)	5,521	,451		12,242	,000
	LT_LA	-,533	,046	-,604	-11,608	,000
	P_A	,125	,070	,094	1,796	,074
	LxA	-,020	,061	-,017	-,326	,745

a. Variável Dependente: SE

*Papel moderador da Abertura à Experiência na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação Extrínseca*

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,617 <sup>a</sup>	,381	,373	,92318

a. Preditores: (Constante), LxA, P\_AE, LT\_LA

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	120,247	3	40,082	47,031	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	195,166	229	,852		
	Total	315,413	232			

a. Variável Dependente: SE

b. Preditores: (Constante), LxA, P\_AE, LT\_LA

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta			
1	(Constante)	5,862	,373		15,697	,000
	LT_LA	-,537	,046	-,609	-11,698	,000
	P_AE	,073	,059	,065	1,235	,218
	LxA	-,038	,057	-,035	-,675	,500

a. Variável Dependente: SE

## Autopromoção

### *Papel moderador da Extroversão na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Extrínseca*

#### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,674 <sup>a</sup>	,454	,447	,86742

a. Preditores: (Constante), APxE, P\_E, LT\_AP

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	143,110	3	47,703	63,400	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	172,303	229	,752		
	Total	315,413	232			

a. Variável Dependente: SE

b. Preditores: (Constante), APxE, P\_E, LT\_AP

#### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,569	,275	20,280	,000
	LT_AP	-,482	,036	-,648	,000
	P_E	,101	,045	,109	,027
	APxE	-,112	,060	-,091	,064

a. Variável Dependente: SE

### *Papel moderador da Estabilidade Emocional na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Extrínseca*

#### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,672 <sup>a</sup>	,451	,444	,86943

a. Preditores: (Constante), APxEE, LT\_AP, P\_EE

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	142,312	3	47,437	62,756	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	173,101	229	,756		
	Total	315,413	232			

a. Variável Dependente: SE

b. Preditores: (Constante), APxEE, LT\_AP, P\_EE

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1 (Constante)	5,705	,256		22,287	,000
LT_AP	-,482	,037	-,648	-12,948	,000
P_EE	,089	,048	,094	1,859	,064
APxEE	-,097	,060	-,081	-1,633	,104

a. Variável Dependente: SE

*Papel moderador da Conscienciosidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Extrínseca*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,678 <sup>a</sup>	,459	,452	,86296

a. Preditores: (Constante), APxC, LT\_AP, P\_C

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	144,878	3	48,293	64,849	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	170,535	229	,745		
Total	315,413	232			

a. Variável Dependente: SE

b. Preditores: (Constante), APxC, LT\_AP, P\_C

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1 (Constante)	4,761	,436		10,917	,000
LT_AP	-,464	,037	-,623	-12,466	,000
P_C	,218	,067	,171	3,269	,001
APxC	-,036	,055	-,034	-,661	,509

a. Variável Dependente: SE

*Papel moderador da Amabilidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Extrínseca*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,660 <sup>a</sup>	,436	,428	,88171

a. Preditores: (Constante), APxA, LT\_AP, P\_A

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	137,386	3	45,795	58,907	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	178,027	229	,777		
	Total	315,413	232			

a. Variável Dependente: SE

b. Preditores: (Constante), APxA, LT\_AP, P\_A

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,803	,437		13,272	,000
	LT_AP	-,485	,037	-,652	-12,930	,000
	P_A	,055	,067	,041	,809	,419
	APxA	,012	,061	,010	,195	,846

a. Variável Dependente: SE

*Papel moderador da Abertura à Experiência na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Extrínseca*

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,662 <sup>a</sup>	,438	,430	,88004

a. Preditores: (Constante), APxAE, LT\_AP, P\_AE

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	138,061	3	46,020	59,422	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	177,352	229	,774		
	Total	315,413	232			

a. Variável Dependente: SE

b. Preditores: (Constante), APxAE, LT\_AP, P\_AE

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,756	,353		16,316	,000
	LT_AP	-,485	,037	-,652	-13,082	,000
	P_AE	,064	,057	,057	1,136	,257
	APxAE	-,040	,058	-,034	-,688	,492

a. Variável Dependente: SE

## Papel moderador da Personalidade na relação entre a Liderança Tóxica (Liderança Autoritária e Autopromoção) e a Satisfação com as Relações Profissionais

### Liderança Autoritária

*Papel moderador da Extroversão na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação com as Relações Profissionais*

#### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,593 <sup>a</sup>	,351	,343	1,20516

a. Preditores: (Constante), LAxE, P\_E, LT\_LA

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	180,215	3	60,072	41,360	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	332,602	229	1,452		
Total	512,817	232			

a. Variável Dependente: SRP

b. Preditores: (Constante), LAxE, P\_E, LT\_LA

#### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,356	,396		13,512	,000
	LT_LA	-,651	,060	-,579	-10,828	,000
	P_E	,047	,063	,039	,735	,463
	LAxE	-,134	,083	-,086	-1,611	,109

a. Variável Dependente: SRP

*Papel moderador da Estabilidade Emocional na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação com as Relações Profissionais*

#### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,590 <sup>a</sup>	,348	,340	1,20805

a. Preditores: (Constante), LAxEE, P\_EE, LT\_LA

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	178,620	3	59,540	40,798	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	334,197	229	1,459		
Total	512,817	232			

a. Variável Dependente: SRP

b. Preditores: (Constante), LAxEE, P\_EE, LT\_LA

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,351	,373		14,363	,000
	LT_LA	-,654	,062	-,581	-10,614	,000
	P_EE	,057	,066	,047	,866	,387
	LAxEE	-,087	,078	-,060	-1,118	,265

a. Variável Dependente: SRP

*Papel moderador da Conscienciosidade na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação com as Relações Profissionais*

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,628 <sup>a</sup>	,395	,387	1,16414

a. Preditores: (Constante), LAxC, LT\_LA, P\_C

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	202,471	3	67,490	49,800	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	310,346	229	1,355		
	Total	512,817	232			

a. Variável Dependente: SRP

b. Preditores: (Constante), LAxC, LT\_LA, P\_C

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,897	,617		6,319	,000
	LT_LA	-,635	,060	-,565	-10,572	,000
	P_C	,268	,092	,165	2,924	,004
	LAxC	-,293	,071	-,224	-4,109	,000

a. Variável Dependente: SRP

*Papel moderador da Amabilidade na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação com as Relações Profissionais*

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,597 <sup>a</sup>	,357	,348	1,20038

a. Preditores: (Constante), LAxA, P\_A, LT\_LA

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	182,846	3	60,949	42,298	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	329,971	229	1,441		
Total	512,817	232			

a. Variável Dependente: SRP

b. Preditores: (Constante), LxA, P\_A, LT\_LA

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1 (Constante)	5,679	,588		9,654	,000
LT_LA	-,661	,060	-,587	-11,024	,000
P_A	-,009	,091	-,005	-,099	,921
LxA	-,179	,080	-,119	-2,238	,026

a. Variável Dependente: SRP

*Papel moderador da Abertura à Experiência na relação entre a Liderança Autoritária e a Satisfação com as Relações Profissionais*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,598 <sup>a</sup>	,358	,349	1,19916

a. Preditores: (Constante), LxAE, LT\_LA, P\_AE

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	183,521	3	61,174	42,542	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	329,296	229	1,438		
Total	512,817	232			

a. Variável Dependente: SRP

b. Preditores: (Constante), LxAE, LT\_LA, P\_AE

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1 (Constante)	5,104	,485		10,521	,000
LT_LA	-,652	,060	-,580	-10,928	,000
P_AE	,088	,077	,061	1,146	,253
LxAE	-,158	,074	-,114	-2,151	,033

a. Variável Dependente: SRP

## Autopromoção

*Papel moderador da Extroversão na relação entre a Autopromoção e a Satisfação com as Relações Profissionais*

### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,591 <sup>a</sup>	,349	,340	1,20756

a. Preditores: (Constante), APxE, P\_E, LT\_AP

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	178,888	3	59,629	40,892	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	333,929	229	1,458		
	Total	512,817	232			

a. Variável Dependente: SRP

b. Preditores: (Constante), APxE, P\_E, LT\_AP

### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,004	,382	13,088	,000
	LT_AP	-,552	,051	-,582	,000
	P_E	,061	,063	,052	,334
	APxE	-,055	,084	-,035	,514

a. Variável Dependente: SRP

*Papel moderador da Estabilidade Emocional na relação entre a Autopromoção e a Satisfação com as Relações Profissionais*

### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,593 <sup>a</sup>	,351	,343	1,20534

a. Preditores: (Constante), APxEE, LT\_AP, P\_EE

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	180,114	3	60,038	41,324	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	332,703	229	1,453		
	Total	512,817	232			

a. Variável Dependente: SRP

b. Preditores: (Constante), APxEE, LT\_AP, P\_EE

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro	Erro	Beta		
1	(Constante)	5,025	,355		14,158	,000
	LT_AP	-,551	,052	-,581	-10,685	,000
	P_EE	,066	,067	,055	,997	,320
	APxEE	-,077	,083	-,050	-,931	,353

a. Variável Dependente: SRP

*Papel moderador da Conscienciosidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação com as Relações Profissionais*

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,616 <sup>a</sup>	,379	,371	1,17912

a. Preditores: (Constante), APxC, LT\_AP, P\_C

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	194,430	3	64,810	46,615	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	318,387	229	1,390		
	Total	512,817	232			

a. Variável Dependente: SRP

b. Preditores: (Constante), APxC, LT\_AP, P\_C

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro	Erro	Beta		
1	(Constante)	3,687	,596		6,187	,000
	LT_AP	-,540	,051	-,570	-10,627	,000
	P_C	,263	,091	,161	2,880	,004
	APxC	-,212	,075	-,156	-2,840	,005

a. Variável Dependente: SRP

*Papel moderador da Amabilidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação com as Relações Profissionais*

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,600 <sup>a</sup>	,360	,352	1,19673

a. Preditores: (Constante), APxA, LT\_AP, P\_A

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	184,851	3	61,617	43,024	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	327,966	229	1,432		
Total	512,817	232			

a. Variável Dependente: SRP

b. Preditores: (Constante), APxA, LT\_AP, P\_A

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1 (Constante)	5,805	,593		9,781	,000
LT_AP	-,561	,051	-,592	-11,030	,000
P_A	-,079	,092	-,046	-,862	,390
APxA	-,179	,083	-,114	-2,155	,032

a. Variável Dependente: SRP

*Papel moderador da Abertura à Experiência na relação entre a Autopromoção e a Satisfação com as Relações Profissionais*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,590 <sup>a</sup>	,349	,340	1,20777

a. Preditores: (Constante), APxAE, LT\_AP, P\_AE

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	178,774	3	59,591	40,852	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	334,043	229	1,459		
Total	512,817	232			

a. Variável Dependente: SRP

b. Preditores: (Constante), APxAE, LT\_AP, P\_AE

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1 (Constante)	4,918	,484		10,157	,000
LT_AP	-,551	,051	-,581	-10,824	,000
P_AE	,071	,078	,050	,918	,359
APxAE	-,062	,080	-,042	-,775	,439

a. Variável Dependente: SRP

## Papel moderador da Personalidade na relação entre a Liderança Tóxica (Autopromoção) e a Satisfação Global

### *Papel moderador da Extroversão na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Global*

#### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,558 <sup>a</sup>	,312	,303	1,22567

a. Preditores: (Constante), APxE, P\_E, LT\_AP

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	155,816	3	51,939	34,573	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	344,021	229	1,502		
	Total	499,837	232			

a. Variável Dependente: STotal\_I16

b. Preditores: (Constante), APxE, P\_E, LT\_AP

#### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,460	,388	14,070	,000
	LT_AP	-,505	,052	-,539	,000
	P_E	,115	,064	,098	,076
	APxE	-,065	,085	-,042	,447

a. Variável Dependente: STotal\_I16

### *Papel moderador da Estabilidade Emocional na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Global*

#### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,567 <sup>a</sup>	,322	,313	1,21652

a. Preditores: (Constante), APxEE, LT\_AP, P\_EE

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	160,934	3	53,645	36,248	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	338,902	229	1,480		
	Total	499,837	232			

a. Variável Dependente: STotal\_I16

b. Preditores: (Constante), APxEE, LT\_AP, P\_EE

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,308	,358		14,817	,000
	LT_AP	-,493	,052	-,527	-9,469	,000
	P_EE	,164	,067	,137	2,439	,015
	APxEE	-,063	,083	-,042	-,752	,453

a. Variável Dependente: STotal\_I16

*Papel moderador da Conscienciosidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Global***Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,561 <sup>a</sup>	,314	,305	1,22333

a. Preditores: (Constante), APxC, LT\_AP, P\_C

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	157,129	3	52,376	34,998	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	342,708	229	1,497		
	Total	499,837	232			

a. Variável Dependente: STotal\_I16

b. Preditores: (Constante), APxC, LT\_AP, P\_C

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,069	,618		8,199	,000
	LT_AP	-,486	,053	-,520	-9,226	,000
	P_C	,163	,095	,102	1,727	,086
	APxC	,055	,077	,041	,711	,478

a. Variável Dependente: STotal\_I16

*Papel moderador da Amabilidade na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Global***Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,550 <sup>a</sup>	,302	,293	1,23432

a. Preditores: (Constante), APxA, LT\_AP, P\_A

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	150,944	3	50,315	33,025	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	348,893	229	1,524		
	Total	499,837	232			

a. Variável Dependente: STotal\_I16

b. Preditores: (Constante), APxA, LT\_AP, P\_A

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,806	,612		9,485	,000
	LT_AP	-,509	,052	-,544	-9,700	,000
	P_A	,049	,094	,029	,516	,607
	APxA	,039	,086	,025	,456	,649

a. Variável Dependente: STotal\_I16

*Papel moderador da Abertura à Experiência na relação entre a Autopromoção e a Satisfação Global*

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,561 <sup>a</sup>	,315	,306	1,22306

a. Preditores: (Constante), APxAE, LT\_AP, P\_AE

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	157,283	3	52,428	35,048	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	342,554	229	1,496		
	Total	499,837	232			

a. Variável Dependente: STotal\_I16

b. Preditores: (Constante), APxAE, LT\_AP, P\_AE

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,129	,490		10,461	,000
	LT_AP	-,507	,052	-,542	-9,839	,000
	P_AE	,166	,079	,117	2,112	,036
	APxAE	,019	,081	,013	,238	,812

a. Variável Dependente: STotal\_I16

## Papel moderador da Personalidade na relação entre a Liderança Tóxica (Supervisão Abusiva) e o Desempenho de Tarefa

*Papel moderador da Extroversão na relação entre a Supervisão Abusiva e o Desempenho de Tarefa*

### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,309 <sup>a</sup>	,096	,084	,42168

a. Preditores: (Constante), SAxE, P\_E, LT\_SA

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	4,306	3	1,435	8,073	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	40,719	229	,178		
	Total	45,026	232			

a. Variável Dependente: D\_Tar

b. Preditores: (Constante), SAxE, P\_E, LT\_SA

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	4,656	,136		34,248	,000
	LT_SA	-,065	,020	-,207	-3,267	,001
	P_E	,032	,022	,090	1,429	,154
	SAxE	,091	,028	,203	3,233	,001

a. Variável Dependente: D\_Tar

*Papel moderador da Estabilidade Emocional na relação entre a Supervisão Abusiva e o Desempenho de Tarefa*

### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,267 <sup>a</sup>	,071	,059	,42728

a. Preditores: (Constante), SAxEE, LT\_SA, P\_EE

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	3,218	3	1,073	5,875	,001 <sup>b</sup>
	Resíduo	41,808	229	,183		
	Total	45,026	232			

a. Variável Dependente: D\_Tar

b. Preditores: (Constante), SAxEE, LT\_SA, P\_EE

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta			
1 (Constante)	4,542	,127			35,813	,000
LT_SA	-,058	,020	-,184		-2,834	,005
P_EE	,057	,024	,159		2,429	,016
SAxEE	-,008	,031	-,017		-,262	,794

a. Variável Dependente: D\_Tar

*Papel moderador da Conscienciosidade na relação entre a Supervisão Abusiva e o Desempenho de Tarefa*

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,377 <sup>a</sup>	,142	,131	,41071

a. Preditores: (Constante), SAxC, LT\_SA, P\_C

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	6,397	3	2,132	12,640	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	38,629	229	,169		
	Total	45,026	232			

a. Variável Dependente: D\_Tar

b. Preditores: (Constante), SAxC, LT\_SA, P\_C

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta			
1 (Constante)	3,852	,212			18,144	,000
LT_SA	-,038	,020	-,123		-1,913	,057
P_C	,151	,032	,314		4,704	,000
SAxC	,010	,024	,026		,403	,687

a. Variável Dependente: D\_Tar

*Papel moderador da Amabilidade na relação entre a Supervisão Abusiva e o Desempenho de Tarefa*

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,277 <sup>a</sup>	,077	,065	,42603

a. Preditores: (Constante), SAxA, P\_A, LT\_SA

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	3,462	3	1,154	6,357	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	41,564	229	,182		
	Total	45,026	232			

a. Variável Dependente: D\_Tar

b. Preditores: (Constante), SAxA, P\_A, LT\_SA

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	4,413	,211		20,945	,000
	LT_SA	-,058	,020	-,186	-2,879	,004
	P_A	,066	,033	,130	2,026	,044
	SAxA	,055	,029	,122	1,910	,057

a. Variável Dependente: D\_Tar

*Papel moderador da Abertura à Experiência na relação entre a Supervisão Abusiva e o Desempenho de Tarefa*

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,357 <sup>a</sup>	,128	,116	,41412

a. Preditores: (Constante), SAxAE, LT\_SA, P\_AE

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	5,754	3	1,918	11,183	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	39,272	229	,171		
	Total	45,026	232			

a. Variável Dependente: D\_Tar

b. Preditores: (Constante), SAxAE, LT\_SA, P\_AE

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	4,384	,166		26,436	,000
	LT_SA	-,058	,019	-,185	-2,981	,003
	P_AE	,073	,027	,172	2,758	,006
	SAxAE	,086	,025	,213	3,425	,001

a. Variável Dependente: D\_Tar

