

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Ana Filipe Fernandes da Costa

**O LADO NEGRO DA LIDERANÇA:
A LIDERANÇA TÓXICA**

- E OS SEUS EFEITOS NO COMPORTAMENTO E BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES

**Dissertação no âmbito do Mestrado em Marketing orientada pelo Professor
Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho e apresentada à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra.**

Junho de 2020



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Ana Filipe Fernandes da Costa

**O LADO NEGRO DA LIDERANÇA:
A LIDERANÇA TÓXICA**

- E OS SEUS EFEITOS NO COMPORTAMENTO E BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES

**Dissertação no âmbito do Mestrado em Marketing orientada pelo Professor
Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho e apresentada à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra.**

Junho de 2020

Agradecimentos

Gostaria de agradecer, primeiramente, aos meus pais, que sempre insistiram na minha educação e me apoiaram durante este período. À minha mãe, Lília, agradeço ter-me mostrado o gosto pelas palavras e dado 54% da sua inteligência, e ao meu pai, Mário, agradeço ter-me dotado de resiliência. E à minha irmã, porque não temos escolha.

Aos meus amigos, com especial dedicação à Beatriz, ao Renato, à Elis e Sombra. E não teria sido possível acabar sem o “apartamento em Oeiras/ sítio perigoso”, cujo apoio foi incansável e essencial nesta jornada de dois anos.

Agradeço ao professor Arnaldo Coelho por todo o carinho e atenção prestados durante a realização desta investigação, tendo procurado sempre acalmar as minhas preocupações, e à professora Cristela Bairrada, pelos ensinamentos valiosos e ajuda prestada.

Deixo ainda uma nota especial aos vários médicos e profissionais a que tive de recorrer devido a um número recorde de enfermidades (+10) de que padeci, atípicas em mim mas que foram uma constante durante a elaboração do trabalho.

E, por fim, agradeço a mim mesma, que estive lá para mim em cada momento e me motivei, muito contra a minha vontade.

Resumo

Objetivo: A presente investigação tem como objetivo explorar o conceito de Liderança Tóxica ou Supervisão Abusiva e a sua relação com os Afetos Positivos e Negativos, que por sua vez teriam impacto na Orientação para o Cliente e na Satisfação com a Vida.

Abordagem: Para compreender o impacto da Supervisão Abusiva nas outras variáveis, desenvolveu-se um estudo quantitativo, cujo método de pesquisa passou pelo inquérito online e análise dos dados obtidos com base no Modelo de Equações Estruturais. No total, foram analisadas 247 respostas de pessoas que sofreram de Supervisão Abusiva de forma a testar as seis hipóteses do modelo concetual.

Resultados: Encontrou-se uma forte correlação entre Supervisão Abusiva e o aumento dos Afetos Negativos, embora não tenha sido possível provar que esta afete negativamente os Afetos Positivos. Por sua vez, os Afetos Positivos mostraram ter um forte impacto positivo na Orientação para o Cliente assim como na Satisfação com a Vida; os Afetos Negativos obtiveram o resultado oposto, afetando negativamente a Orientação para o Cliente e a Satisfação com a Vida.

Limitações: O estudo foi feito com uma pequena amostra de conveniência e recaí sobre um tema emocional e parcial, sem meios para aferir a perceção dos participantes, sendo necessário aprofundar as investigações nesta direção.

Implicações práticas: Este estudo contribui para a noção de Liderança Tóxica enquanto tipo válido de liderança, reforçando a ideia de que esta pode ser negativa. É também um passo na compreensão desta variável, assim como nas suas implicações nos Afetos Positivos e Negativos, na Orientação para o Cliente e na Satisfação com a Vida. As conclusões obtidas reforçam a necessidade de as empresas reconhecerem atempadamente a Supervisão Abusiva, impedindo que seja uma atitude recompensada e apoiada pelas hierarquias superiores – e reduzindo o impacto a longo prazo.

Originalidade: o modelo concetual deste estudo estabelece relações entre variáveis que a literatura evidencia mas que não foram empiricamente testadas, sendo este o caso da Supervisão Abusiva e da Orientação para o Cliente – cuja correlação negativa foi aqui validada empiricamente.

Palavras-chave: Liderança Tóxica; Supervisão Abusiva; PANAS; Orientação para o Cliente; Satisfação com a Vida.

Abstract

Purpose: The present investigation seeks to develop the concept of Toxic Leadership, mostly known as Abusive Supervision, and its relationship to the PANAS scale, Customer Orientation and Life Satisfaction.

Approach: In order to better understand the impact Toxic Leadership has on the other variables, data was collected from an online survey and analyzed through the structural equations model. 247 subjects who had suffered through Toxic Leadership answered the test.

Results: Toxic Leadership strongly impacts the Negative Affect, though it did not reveal the expected negative impact on the Positive Affect. Positive Affect has a positive effect on Customer Orientation and Life Satisfaction, while Negative Affect has the opposite effect on these two variables.

Limitations: This study relies on a small sample of convenience, and the results could be biased since there is no way to assess the truth of the participants' perception; further research is needed in order to assess the validity of the results.

Practical Contributions: This study further validates the idea of Toxic Leadership as a type of leadership, which is often considered to be only positive but, as shown, can be negative. It helps to understand this phenomenon and its influence on Positive and Negative Effects, Customer Orientation, and Life Satisfaction. The results emphasize the need for early recognition of a toxic leader, as well as the need for botching the reward system it preys on – therefore reducing its impact on office morale, productivity, and retention.

Originality: the conceptual model of this study has defined relationships that were present in other studies but not tested.

Keywords: Toxic Leadership; Abusive Supervision; PANAS; Customer Orientation; Life Satisfaction.

Lista de Siglas

AEE	Análise de Equações Estruturais
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AMOS	Analysis of Moments Structures
AVE	Average Variance Extracted
CFI	Comparative Fit Index
CR	Composite Reliability
IBM SPSS	International Business Machines Statistical Package for the Social Sciences
IFI	Incremental Fit Index
KMO	(Critério de avaliação de) Kaiser-Meyer-Olkin
MEE	Modelo de Equações Estruturais
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SRW	Standardized Regression Weights
TLI	Tucker-Lewis Fit Index

Índice

Agradecimentos.....	1
Resumo.....	2
Abstract	4
Lista de Siglas.....	5
ÍNDICE.....	6
Índice de tabelas.....	9
Índice de figuras	10
1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Contexto do trabalho	11
1.2. Relevância.....	12
1.3. Objetivos.....	13
1.4. Estrutura do trabalho.....	14
2. REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	15
2.1. Liderança Tóxica.....	15
2.2. A influência da liderança tóxica nos afetos positivos e negativos.....	17
2.2.1. Afetos positivos	18
2.2.2. Afetos negativos	19
2.3. A influência dos afetos	20
2.3.1. Orientação para o cliente	20
2.3.2. Satisfação com a vida.....	22

3. MODELO DE INVESTIGAÇÃO	24
3.1. Modelo concetual (estrutural, de hipóteses)	24
3.2. Lista de hipóteses	24
4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	25
4.1. Introdução	25
4.2. Caracterização da amostra	25
4.2. Questionário e pré-teste	28
4.3. Análise fatorial	30
4.3.1. Análise fatorial exploratória	30
4.3.2. Análise fatorial confirmatória	31
a) Modelo de medidas	31
b) Fiabilidade dos indicadores.....	33
c) Fiabilidade das variáveis.....	34
4.4. Conclusão	35
5. RESULTADOS	36
5.1. Análise do teste de hipóteses	36
5.2. Discussão dos resultados	37
5.2.1. Análise das consequências da Supervisão Abusiva.....	37
6. CONCLUSÕES	41
6.1. Contributos teóricos	41
6.2. Contribuições práticas	42
6.3. Limitações e futuras linhas de investigação	43

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 45

Índice de tabelas

Tabela 1 - Perfil dos Inquiridos: Sexo	26
Tabela 2 - Perfil dos Inquiridos: Estado Civil	26
Tabela 3 - Perfil dos Inquiridos: Idade	27
Tabela 4 - Perfil dos Inquiridos: Nível de Escolaridade.....	27
Tabela 5 - Perfil dos Inquiridos: Profissão	28
Tabela 6 - Escalas de medida	28
Tabela 7 - Constituição das variáveis	30
Tabela 8 - FIT da AFC	33
Tabela 9 - Resultados da Fiabilidade de Medida dos Indicadores	33
Tabela 10 - Desvio Padrão, Matriz de Correlações e Alfa de Cronbach - AFC Final ...	34
Tabela 11 - FIT do Modelo Estrutural.....	36
Tabela 12 - Resultados do Teste de Hipóteses	37

Índice de figuras

Figura 1 Modelo Concetual	24
Figura 2 Modelo de Medidas.....	32
Figura 3 Modelo Estructural.....	36

1. Introdução

1.1. Contexto do trabalho

Grande parte dos estudos sobre Liderança foca-se nas características, capacidades e comportamentos que os bons líderes possuem, sendo a visão da liderança sempre positiva – já que é esta que é útil às organizações - e os maus líderes são, aparentemente, a exceção (C. G. E. Reed, 2010). Mas há várias maneiras de ser um líder tóxico e o seu custo, seja para o sucesso das organizações ou para o bem-estar e saúde mental dos colaboradores, é imensurável (C. G. E. Reed, 2010). Este problema está presente em muitas organizações, com efeitos nocivos tanto para os colaboradores como para a própria organização, porque o bem-estar dos colaboradores está relacionado com o serviço ao cliente que estes prestam (Tastan, 2017). É um comportamento que pode afetar todo o bem-estar da vítima, existindo várias teorias que ligam diretamente o stresse organizacional ao bem-estar. O trabalho é a atividade que ocupa a maior parte do tempo disponível e as pressões e stresses sentidos durante o horário útil são um fator de saúde importante (Faragher, Cass, & Cooper, 2005a). Muitos governos de países industrializados reconhecem o impacto das práticas organizacionais na saúde dos colaboradores, impondo mais regras para a gestão dos mesmos e atribuindo às organizações uma maior responsabilidade – estas, por sua vez, têm procurado intervenções internas para diminuir a pressão e ajudar a gerenciá-la (Faragher et al., 2005a). No entanto, há indícios de que a Liderança Tóxica não só é tolerada como é encorajada e apoiada pelos funcionários e organizações; porque o seu efeito venenoso é tardiamente detetado, o dano é maior e mais profundo (Lipman-Blumen, 2005). A intimidação, marginalização e degradação dos colaboradores contribui para a sua dissimulação (Hitchcock, 2015).

Nas últimas décadas, os comportamentos negativos e contraproducentes dentro das organizações têm sido alvo de vários estudos, o que levou a uma mudança na forma como a liderança é estudada, passando a incluir o lado negativo da mesma (Wu & Changya Hu, 2009). Desde então que há uma preocupação por incluir nas investigações estilos de liderança punitivos e agressivos, como é o caso da tirania (Wu & Changya Hu, 2009), mas também da Liderança Tóxica e Supervisão Abusiva (Lipman-Blumen, 2005; B. Tepper,

2007; B. J. Tepper, 2000). Lipman-Blumen (2005) identifica a existência de uma necessidade social que é preenchida pela existência de um líder tóxico, caracterizando o líder tóxico como um líder com características pessoais disfuncionais e comportamentos destrutivos que inflige danos profundos nos colaboradores e na própria organização, deixando-os invariavelmente pior do que antes. B. J. Tepper (2000), por sua vez, classifica comportamentos disfuncionais de liderança como Supervisão Abusiva – alguns desses comportamentos são a ridicularização de colaboradores e o uso dos mesmos como bodes expiatórios (Wu & Changya Hu, 2009). Alguns estudos indicam que os tipos de liderança destrutiva têm impactos severos nos colaboradores, cobrindo várias áreas como tensão no trabalho, exaustão emocional, resistência às tarefas, comportamentos desviantes, reduzindo a satisfação com o trabalho e a retenção; mas reduz também o bem-estar familiar, o que demonstra que afeta um círculo maior do que o dos colaboradores e da organização em si (Schyns & Schilling, 2013).

Ainda que, com base nestes estudos, seja evidente que a Liderança Tóxica ou Supervisão Abusiva tem consequências nefastas para as organizações e que exige maior estudo, há pouca investigação feita nesse sentido no que toca aos antecedentes mas especialmente na forma como afeta os colaboradores (Wu & Changya Hu, 2009). O modelo conceptual desta investigação testa relações entre variáveis que estavam presentes em vários outros estudos mas ainda não tinham sido testadas.

1.2. Relevância

Foi apenas em 2000, com Tepper, que a Supervisão Abusiva foi sistematicamente estudada, trabalho que depois lhe permitiu desenvolver uma escala válida para esta variável e continuar a investigação (Wu & Changya Hu, 2009). A Liderança Tóxica, por seu lado, é um assunto ainda menos estudado, precisamente porque ainda não é um conceito universalmente reconhecido, sendo Supervisão Abusiva a sua expressão mais comum. Tem sido atribuído à Liderança Tóxica um papel determinante no sucesso das organizações, porque esta afeta muitas questões internas que podem ter influência em aspetos como a Orientação para o Cliente, algo que esta investigação se propõe a estudar. É um estilo de liderança que é prejudicial à organização e aos seus membros, já que o supervisor ameaça os interesses da organização ao criar obstáculos ao sucesso da mesma, como a redução da eficácia e motivação dos colaboradores e o impedimento de atingir os objetivos

(Hadadian & Sayadpour, 2018). Para se conseguir identificar, excluir e depois prevenir é essencial o estudo da Liderança Tóxica nas organizações (C. G. E. Reed, 2010), e já se mostrou que por vezes basta que haja informação sobre este tipo de liderança para a mesma ser denunciada (G. E. Reed, Olsen, & Min, 2010). As organizações deviam investir mais no treino dos supervisores, de forma a diminuir a possibilidade de estes propagarem emoções negativas (Xia, Zhang, & Li, 2019).

Alguns investigadores, no entanto, alertam para a ocorrência de resultados contraditórios (Zhao & Guo, 2019), apontando a supervisão abusiva moderada como potencial catalisador de criatividade nos colaboradores (Lee, Song, Lee, Lee, & Bernhard, 2013). Para além da falta de pesquisa neste sentido, há também uma grande lacuna no entendimento dos fatores que levam ao silêncio (ou não) dos colaboradores envolvidos nestas situações e da forma como isso afeta o seu trabalho e envolvimento emocional com a organização (Morrison, 2014). O silêncio e a omissão propositada de informação podem estar relacionados com sentimentos de desconfiança e paranóia dentro da organização e há alguns estudos que analisam o papel mediador da ética islâmica nestas relações (Islam, Ahmad, Kaleem, & Mahmood, 2020). Outras áreas ainda não exploradas são a insegurança organizacional e questões de imposição de limites (Morrison, 2014).

1.3. Objetivos

Nesse sentido, os objetivos deste estudo são, para além de contribuir para o reconhecimento e difusão do conceito de Liderança Tóxica, analisar o impacto da Liderança Tóxica na Orientação para o Cliente e na Satisfação com a Vida através dos Afetos Positivos e Negativos. A partir de uma amostra de 246 pessoas que já tenham sofrido com Supervisão Abusiva, pretende-se estudar a extensão dessas influências em cada um dos indicadores. Essa investigação será feita com base em dados recolhidos por um inquérito com as variáveis Supervisão Abusiva, PANAS (Afetos Positivos e Negativos), Orientação para o Cliente e Satisfação com a Vida, que serão depois analisados recorrendo aos programas SPSS e AMOS. Nos capítulos seguintes, estão disponíveis as escalas utilizadas para cada variável, assim como toda a metodologia de investigação.

Desta forma analisa-se aqui o impacto da Liderança Tóxica, pela primeira vez nas restantes variáveis, dado que a relação entre os efeitos do supervisor no colaborador e o serviço prestado por este ao cliente foi ainda pouco estudada.

1.4. Estrutura do trabalho

A dissertação, após este primeiro capítulo que contextualiza e enfatiza a relevância da investigação, está dividida em cinco outros capítulos. O capítulo 2 ocupa-se da revisão da literatura sobre os conceitos de Liderança Tóxica e Supervisão Abusiva, assim como das outras variáveis, sempre relacionadas com os dois conceitos mencionados – de forma a evidenciar o possível impacto da Supervisão Abusiva nos Afetos, que por sua vez têm impacto na Orientação para o Cliente e na Satisfação com a Vida. Os Afetos estão divididos em positivos e negativos e estão, portanto, esmiuçados individualmente nestas últimas variáveis.

O capítulo 3 apresenta o modelo concetual e as hipóteses de investigação testadas neste estudo. A metodologia usada para testar essas hipóteses está exposta no capítulo 4, assim como a caracterização da amostra usada, o questionário e as escalas. Para além disso, são ainda apresentadas neste capítulo as análises fatoriais exploratória e confirmatória – cujos resultados são analisados no capítulo 5, a par dos resultados referentes ao modelo estrutural e teste de hipóteses. É também no capítulo 5 que estes são discutidos e apreciados. Por fim, o último capítulo alude às contribuições teóricas e práticas do estudo, assim como às limitações e orientações para futuras linhas de pesquisa.

Considerou-se que os conceitos de Liderança Tóxica e de Supervisão Abusiva são usados para descrever as mesmas situações e são, portanto, empregados de forma intercambiável entre si neste estudo. Esta escolha foi feita tendo em conta que a literatura sobre Liderança Tóxica é escassa - precisamente por este termo ainda ser controverso – e a sobre Supervisão Abusiva se encontrar até ao momento mais completa. É importante ressaltar que no que toca a referências o termo usado é sempre o do artigo de origem.

2. Revisão da Literatura e Hipóteses de Investigação

2.1. Liderança Tóxica

A função de um líder, segundo a Teoria Caminho-Objetivo de House, é a de motivar os seus subordinados, clarificando os caminhos para atingir os objetivos de trabalho que lhes permitirão também obter os resultados pessoais desejados (Cláudia Rocha, 2017). Do outro lado do espectro, a liderança tóxica ou supervisão abusiva é um problema que afeta muitas organizações, tendo esta efeitos nocivos tanto para os colaboradores afetados como para o serviço ao cliente prestado pelos mesmos (Tastan, 2017). A ideia de liderança tóxica é ainda recente por se considerar que a liderança é uma característica positiva e não pode, portanto, ser abusiva (C. G. E. Reed, 2010). Há também poucos estudos realizados no que toca a como esta questão interna acaba por afetar o cliente.

O exército dos Estados Unidos da América tem vindo a fazer um esforço para detetar previamente quem poderá desenvolver tipos de liderança tóxica e concluiu que o primeiro passo passa por reconhecer os sintomas. Este tipo de líder obtém sucesso do desconforto dos seus subordinados, consegue resultados através do trabalho não-creditado e, através de controlo, manipulação e algumas lutas escolhidas, beneficia de proteção daqueles que ajuda – isto resulta em divisões dentro da organização: os que são atingidos e os que são protegidos (C. G. E. Reed, 2010). Jean Lipman-Blumen descreve líderes tóxicos como indivíduos cujo comportamento destrutivo e características pessoais disfuncionais causam problemas graves aos outros, sejam estes indivíduos, grupos, organizações, comunidades ou até as nações que lideram (Lipman-Blumen, 2005). O conflito pode ser explícito, como ser diretamente rude com os colegas, ou dissimulado, espalhando rumores sobre eles (Spector & Jex, 1998).

A liderança tóxica é caracterizada por comportamentos intencionais de intimidação, marginalização e degradação dos colaboradores (Hitchcock, 2015). Reed fala de três traços essenciais: falta de preocupação com o bem-estar dos subordinados; personalidade ou técnica interpessoal que afeta negativamente o clima organizacional; e a convicção, por parte dos subordinados, de que o líder é motivado pelo seu interesse pessoal (C. G. E. Reed, 2010). Foi também estudado o facto de que os supervisores que já sofrem injustiça nas suas relações de trabalho (por exemplo, com os seus próprios supervisores)

terem uma maior tendência para comportamentos abusivos com os seus subordinados (Aryee, Sun, Chen, & Debrah, 2008). Isto não é, no entanto, verdade para todos os casos (B. Tepper, 2007).

Embora haja quem diga que os líderes tóxicos têm capacidades interpessoais fracas, estes podem tomar muitas formas, já que alguns comportamentos que poderiam ser considerados tóxicos não representam necessariamente um supervisor abusivo – um líder exigente e por vezes verbalmente abusivo não será necessariamente tóxico para os colaboradores e organização; por outro lado, um líder entusiasmado e com atitude positiva ou com uma voz doce e aparente sinceridade pode ser tóxico (C. G. E. Reed, 2010). Isto porque não são necessariamente as atitudes e o estilo de comunicação que tornam o líder tóxico, mas sim os efeitos desencorajantes e sistémicos que indicam que existe ali uma dinâmica tóxica. Estes líderes podem ser altamente competentes e eficazes nas suas funções, embora contribuam para um clima geral pouco saudável entre os seus colegas e colaboradores, clima esse que tem consequências muito mais profundas do que se esperaria (Tavanti, n.d.).

Os resultados de um estudo chinês indicam que a liderança abusiva tem impacto negativo nos comportamentos de entreajuda e os autores do mesmo consideram que as organizações deviam investir mais no treino dos supervisores, já que estes devem aumentar a confiança e bem estar dos colaboradores e não causar emoções negativas (Xia et al., 2019). A liderança tóxica pode ser um fator de stress no trabalho, o que por sua vez afeta o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores e poderá levar a outros comportamentos desagradáveis em contexto de trabalho, assim como a uma diminuição da performance devido à desmotivação (Aryee et al., 2008). Outro autor considera ainda que os fatores de stress do trabalho estão correlacionados com a capacidade de aprendizagem dos funcionários através da exaustão e falta de motivação para aprender (Lepine, Lepine, & Jackson, 2004).

Os líderes tóxicos podem recorrer à criação informal de um subgrupo de apoio à sua tirania, sendo que este é o único grupo cujas necessidades são supridas, enquanto as dos outros colaboradores são ignoradas – é a política de estar a favor ou contra, sem meio termo, e quem estiver contra é castigado. Esta situação pode ainda levar os colaboradores a lutar entre si, distraíndo-os do seu trabalho (Hitchcock, 2015). Estes líderes manipulam

até a contratação, já que priorizam a lealdade em vez da capacidade (Hitchcock, 2015), podendo as dinâmicas ser as de mentor e protegido com mais benefícios e promoções mais rápidas do que os colegas (B. Tepper, 2007).

Apesar de tudo, a supervisão abusiva pode ter resultados satisfatórios a curto prazo, o que dificulta a sua contenção e remoção – o esforço de manutenção do poder obriga a que os objetivos sejam cumpridos, o que receberá a aprovação da hierarquia superior; mas a longo prazo significa uma menor taxa de retenção de colaboradores (Cláudia Rocha, 2017). Segundo Aryee, Sun, Chen, & Debrah, (2008), a supervisão abusiva está relacionada com insatisfação com a vida e o trabalho, alcoolismo, intenção de demissão, problemas de saúde, mal-estar psicológico, não comparecimento e maus comportamentos no geral.

2.2. A influência da liderança tóxica nos afetos positivos e negativos

A capacidade de medir os afetos positivos e negativos é essencial para medir o bem-estar e o PANAS é uma das poucas escalas disponível para esse efeito (Jovanovi, 2015). Os afetos, tanto positivos como negativos, são impressões cognitivas e afetivas de bem-estar. Esta variável é essencial para medir e analisar a forma como alguém se sente e a frequência das várias emoções, sendo os afetos têm demonstrado diferenças nas suas correlações noutros estudos: os afetos negativos estão correlacionados com ansiedade e depressão, mas os afetos positivos apenas estão relacionados com depressão (Huebner & Dew, 1996); a independência dos afetos negativos para os positivos tem sido também alvo de discussão (Gavrilov-jerkovic, 2015). Outra relação apontada com frequência é a de que os afetos podem explicar a forma como as pessoas enfrentam situações de grande stresse, sendo determinantes nessa ação (Pacico & Poletto, 2013).

As críticas a esta escala prendem-se com o facto de usar itens que não são emoções, omitindo algumas emoções tradicionais como “feliz” ou “triste” assim como o facto de usar adjetivos culturalmente específicos, isto é, que poderão não se aplicar em países não-ocidentais (Jovanovi, 2015). Os afetos carecem então de uma escala que os possa medir com mais eficácia, dado o seu forte impacto em várias áreas distintas e especialmente

durante a infância e adolescência, dado que alguns estudos sugerem que os afetos positivos e negativos afetam o desenvolvimento psicológico (Pacico & Poletto, 2013).

2.2.1. Afetos positivos

De entre as várias escalas disponíveis para medir o bem-estar, a PANAS foi a escolhida. Esta ferramenta analisa os afetos positivos e, mais abaixo, os negativos – isto é, as emoções e sensações sentidas por alguém num devido momento. Os afetos positivos revelam até que ponto alguém se sente entusiasmado, ativo e alerta, ou seja, valores maiores refletem-se em energia, concentração e maior envolvimento e valores menores são característicos de tristeza e letargia (Watson & Clark, 1988).

A criação de um ambiente de trabalho tóxico e instável leva a uma diminuição da satisfação e empenho dos trabalhadores (Hadadian & Sayadpour, 2018). Afeta também o sucesso da organização ao bloquear a criatividade e a capacidade de inovar de todos os envolvidos, já que o colaborador precisa de se sentir seguro e apoiado para se expor e tomar riscos (Hitchcock, 2015). Um estudo concluiu que a supervisão abusiva diminui o bem-estar emocional e psicológico assim como o físico, afeta a autoestima – pessoal e profissional – e causa uma perda de confiança, tanto em si como nos outros (Webster, Brough, & Daly, 2016). A hierarquia superior tem dificuldade em ver estas situações, porque frequentemente os objetivos continuam a ser cumpridos e os resultados são satisfatórios (Cláudia Rocha, 2017), e isto causa inação e prejudica o marketing interno que, numa situação equilibrada, permitiria melhorar a qualidade do serviço através da preocupação com o bem estar dos colaboradores (Yang, Huang, & Wei, 2015).

Colaboradores felizes são mais produtivos, conseguem melhores resultados, têm melhores relações tanto no trabalho como fora dele e são, de forma geral, mais saudáveis. O apoio dos colegas e dos supervisores e as boas relações com os mesmos são duas das seis áreas que determinam a felicidade dos trabalhadores e, como já foi mencionado, a liderança tóxica dificulta essa dinâmica (Yang et al., 2015), o que leva efetivamente a uma diminuição dos afetos positivos.

Nestes termos, propõe-se a seguinte hipótese:

H1	A Supervisão Abusiva tem impacto direto e negativo nos Afetos Positivos.
----	--

2.2.2. Afetos negativos

Como mencionado anteriormente, a escala PANAS avalia como alguém se sente num determinado momento - a escala de afetos negativos revela o desconforto geral e os sentimentos negativos, como raiva, contentamento, medo e nervosismo, ou seja, valores baixos nesse parâmetro traduzem-se em calma e serenidade no indivíduo (Watson & Clark, 1988).

Cria também um ambiente organizacional instável e motiva respostas negativas e a corrupção dos trabalhadores, aumentando o stresse associado (Hadadian & Sayadpour, 2018). Esta tendência está relacionada com consequências negativas para a saúde e bem-estar dos colaboradores, já que os tipos de liderança destrutiva retiram a atenção e empenho dos trabalhadores das suas funções, ou seja, retiram o foco da produtividade porque a prioridade torna-se a proteção e a sobrevivência (Hitchcock, 2015).

Um estudo feito a pessoas sujeitas a líderes tóxicos concluiu que os efeitos passam também por problemas de foro psicológico – problemas emocionais, depressão, dúvida, stresse, raiva, desilusão, medo e sensações de vulnerabilidade dentro da organização – que levam à incapacidade de funcionar dentro das tarefas normais. Isto também afeta o físico, com doenças causadas pelo stresse, como problemas de pele, gastrointestinais, perda de cabelo, dores de cabeça, constipações e insónia (Webster et al., 2016). As vítimas destes comportamentos são mais resistentes a críticas e sugestões de trabalho e são mais agressivas tanto no trabalho como em família (B. Tepper, 2007).

Desta forma, propõe-se a seguinte hipótese:

H2	A Supervisão Abusiva tem impacto direto e positivo nos Afetos Negativos.
----	--

2.3. A influência dos afetos

2.3.1. Orientação para o cliente

Alguns autores definem orientação para o cliente como uma característica psicológica e intrínseca do colaborador, uma qualidade inata que o leva a ter uma maior predisposição para procurar satisfazer as necessidades do cliente (Brown, Mowen, Donavan, & Licata, 2002). Outros definem este conceito como “um conjunto de comportamentos dos trabalhadores que são destinados a gerar satisfação no cliente” (Zablah, Franke, Brown, & Bartholomew, 2012). Estudos revelam que a orientação para o mercado está associada com resultados positivos para as organizações, nomeadamente para as de serviço, em que esta é implementada sobretudo através dos colaboradores individuais que têm contacto com o cliente (Brown et al., 2002). A orientação para o cliente, no que toca a vendas, pode ser vista como a prática do conceito de marketing ao nível do vendedor e isto significa em termos práticos que o colaborador em questão não vai sacrificar o interesse do cliente em benefício da venda (Dunlap, Dotson, & Chambers, 1988). Deste modo, os colaboradores envolvidos nas vendas não se focam somente no volume de vendas, dando especial valor aos interesses e necessidades do cliente – o que permite, entre uma organização e os seus clientes, a criação de relações de longo prazo e benéficas para ambas as partes (Dunlap et al., 1988). A literatura indica que o sucesso das organizações depende de satisfazer as necessidades dos consumidores e que o sucesso da empresa está positivamente relacionado com a performance. Nesse sentido, os prestadores diretos do serviço, sendo os responsáveis pela interação social, são o fator determinante primário da satisfação do cliente. (Brown et al., 2002).

O supervisor abusivo, ao não valorizar os contributos do colaborador, destrói nele a sensação de responsabilidade pessoal pelo sucesso da organização, o que por sua vez leva a que a orientação para o cliente seja reduzida. O serviço ao cliente está dependente do bem estar emocional do colaborador que o presta (Akers, 2011). Há ainda a possibilidade de o colaborador ficar apenas preocupado em conseguir atingir as quotas, sem que haja uma preocupação real e genuína com o cliente – quando a motivação cai, o foco do colaborador muda para autopreservação, realizando apenas o mínimo de trabalho possível e pode recorrer a desonestidade e táticas de pressão no que toca a vendas. Isto representa uma perda para a empresa, já que há vários estudos que indicam que as organizações que

priorizam as necessidades do consumidor em detrimento do lucro e quotas de vendas são mais bem sucedidas (Akers, 2011).

A preocupação com os trabalhadores é essencial, porque é o bem-estar destes que permite um melhor atendimento aos clientes (Lindon, 2004). Segundo outro autor, a orientação para o cliente define-se pelo grau em que os vendedores praticam o conceito de marketing ao tentar ajudar os clientes a tomar decisões de compra que satisfaçam as suas necessidades – os colaboradores têm uma tendência para procurar aumentar a satisfação de longo termo do cliente e evitam comportamentos que possam criar insatisfação, o que elimina situações em que se procure uma venda imediata em detrimento dos interesses do consumidor (Saxe & Weitz, 1982), atitude considerada fundamental para o sucesso financeiro de uma organização (Korschun, Bhattacharya, & Swain, 2014).

Pessoas em funções de interação direta com os clientes estão mais suscetíveis a stresse por terem que improvisar frequentemente para responderem às necessidades dos clientes (Behrman & Perreault, 1984). Mas o conceito de orientação para o cliente tem de ser transversal na organização (Pervaiz, Ahmed; Rafiq, Mohammed; Saad, 2002). Tudo o que uma empresa promove na sua cultura interna e todas as atividades que faz têm de proporcionar melhores experiências aos clientes, de forma a estabelecer relacionamentos de longo prazo com estes e conseguir satisfazer melhor as suas necessidades – o que permitirá uma maior retenção de clientes e um maior sucesso geral da organização (Saxe & Weitz, 1982).

A orientação para o cliente é essencial para o sucesso num mercado de serviços cada vez mais competitivo e é através de políticas de recursos humanos que se pode garantir uma maior satisfação aos colaboradores – potenciando os afetos positivos (Lee et al., 2013). O colaborador precisa sentir-se bem consigo próprio, já que o seu comportamento e atitude reflete o seu estado de espírito e os afetos (Lindon, 2004). Yang também concluiu que a disposição e os afetos positivos estão relacionados positivamente com a orientação para o cliente e a qualidade do serviço (Yang et al., 2015). Há portanto vários estudos que confirmam uma relação positiva entre os afetos positivos no trabalho e os comportamentos e atitudes dos trabalhadores – de uma forma geral, trabalhadores satisfeitos tendem a ter uma maior orientação para o cliente e prestam portanto um melhor serviço, obtendo uma maior satisfação (Lee et al., 2013).

Nestes termos, propõe-se a seguinte hipótese:

H3	Os Afetos Positivos tem impacto direto e positivo na Orientação para o Cliente.
H4	Os Afetos Negativos tem impacto direto e negativo na Orientação para o Cliente.

2.3.2. Satisfação com a vida

A escala de Satisfação com a Vida, desenvolvida por Ed Diener, Robert A. Emmons, Randy J. Larsen e Sharon Griffin, mede apenas a satisfação geral e não outros afetos e tem por isso apenas cinco itens. Permite avaliar a qualidade de vida de um determinado indivíduo, servindo-se para isso dos próprios critérios do indivíduo em questão. Esses critérios individuais comparam as circunstâncias de alguém com o que esse indivíduo considera ser apropriado e é portanto altamente subjetivo – o julgamento é totalmente interno e dependente de cada inquirido – em vez de ser o investigador a definir critérios de acordo com aquilo que acredita ser prioritário (Ed Diener, Robert A. Emmons, Randy J. Larsen, 2016). É uma variável essencial para estudar o impacto do supervisor abusivo, porque permitirá compreender o quanto este afeta o colaborador na sua percepção do que é a sua vida.

Isto acontece porque a atividade que mais ocupa o tempo útil das pessoas é o emprego – e existem várias teorias que estabelecem uma relação direta entre o ambiente organizacional, com as suas pressões e stresse, e a saúde (Faragher, Cass, & Cooper, 2005b). Park e Tran (2018) afirmam que a satisfação com a vida leva a uma maior produtividade e desempenho na organização, ou seja, também a uma maior orientação para o cliente.

Tem havido uma preocupação significativa com aumentar o bem-estar dos trabalhadores (Cooke, Melchert, & Connor, 2016). A ideia é que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do colaborador, quando facilitado pela empresa, permite níveis mais altos de satisfação com a mesma, o que leva a que o trabalhador se preocupe e faça um esforço pelo sucesso da organização. Embora não exista uma relação clara entre satisfação e produtividade, menos satisfação pode levar a uma menor taxa de retenção, menor assiduidade e, no geral, trabalho de pior qualidade (Ivancevich, 2008). Os Afetos Negativos explicam

11% da Satisfação com a vida, segundo um estudo de Singh & Jha (2008) que também reporta que um evento positivo aumenta o bem estar e a satisfação mas um evento negativo reduz esses parâmetros – os Afetos tendo um peso significativo na Satisfação com a Vida.

Nestes termos, propõe-se a seguinte hipótese:

H5	Os Afetos Positivos tem impacto direto e positivo na Satisfação com a Vida.
H6	Os Afetos Negativos tem impacto direto e negativo na Satisfação com a Vida.

3. Modelo de Investigação

3.1. Modelo concetual (estrutural, de hipóteses)

Abaixo encontra-se o modelo concetual elaborado para a investigação em questão, tendo este sido elaborado a partir de outros modelos de estudo referentes a liderança tóxica e orientação para o cliente.

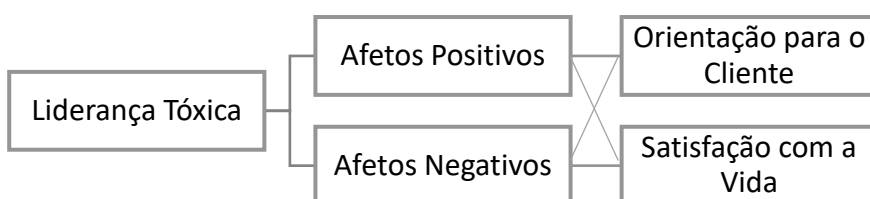


Figura 1 Modelo Concetual

Este modelo estabelece as hipóteses de relação entre a supervisão abusiva e os afetos positivos e negativos, e também como estes afetam a orientação para o cliente e a satisfação com a vida.

3.2. Lista de hipóteses

Estabeleceram-se as seguintes hipóteses para as variáveis relativamente aos antecedentes e consequências da liderança abusiva.

H1	A Supervisão Abusiva tem impacto direto e negativo nos Afetos Positivos.
H2	A Supervisão Abusiva tem impacto direto e positivo nos Afetos Negativos.
H3	Os Afetos Positivos tem impacto direto e positivo na Orientação para o Cliente.
H4	Os Afetos Negativos tem impacto direto e negativo na Orientação para o Cliente.
H5	Os Afetos Positivos tem impacto direto e positivo na Satisfação com a Vida.

H6	Os Afetos Negativos tem impacto direto e negativo na Satisfação com a Vida.
----	---

4. Metodologia da Investigação

4.1. Introdução

Após a revisão da literatura e apresentação do modelo concetual, procedeu-se à escolha da metodologia de investigação. O objetivo do estudo é perceber a influência da Supervisão Abusiva na Orientação para o Cliente e na Satisfação com a Vida, sendo assim essencial uma pesquisa de natureza quantitativa por ser a mais indicada quando se pretende obter informação sobre a interação entre as variáveis e a sua relação causal (Provdanov & Freitas, 2013).

Desta forma, a escolha foi um inquérito para se poder analisar as hipóteses apresentadas com base em dados quantitativos, possibilitado pela existência de escalas para cada uma das variáveis do modelo. Cada instrumento de pesquisa e análise será apresentado posteriormente neste capítulo, a saber: a amostra em questão, selecionada aleatoriamente através da distribuição do questionário em Portugal; a estrutura, as escalas usadas e a sua fiabilidade; as análises estatísticas efetuadas, a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e a Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

4.2. Caracterização da amostra

Tendo em conta os objetivos do estudo, é necessário delimitar a amostra para que esta inclua apenas indivíduos que já tenham sofrido com Supervisão Abusiva. Esta foi restringida a algumas características essenciais para o estudo por se considerar que nem todas as pessoas se enquadrariam nesta pesquisa. Assim, todos os entrevistados terão de estar no momento do estudo ou ter estado em algum outro momento sob uma supervisão abusiva. Para fazer essa triagem foi usada uma questão de despiste no início, perguntando às pessoas se estão ou já estiveram em alguma situação de chefia que tenham considerado problemática. A triagem dispensa questões de profissão ou posição porque não é esse o objetivo do estudo e a Supervisão Abusiva é aqui transversal, podendo ocorrer tanto no topo da hierarquia como num pequeno papel de chefia e em qualquer profissão.

Através de um inquérito com 247 respostas de uma amostra de indivíduos que já foram afetados pessoalmente por um líder tóxico - com várias escalas que permitem identificar o efeito de um supervisor abusivo – espera-se que os resultados indiquem uma forte correlação entre o grau de abuso infligido, o dano causado e o empenho em prestar um serviço orientado para o cliente. É importante notar que a recolha de respostas foi dificultada pela situação mundial de pandemia derivada do Covid-19.

O perfil dos inquiridos foi desenhado em função do sexo, idade, estado civil, profissão e nível de escolaridade.

Tabela 1 - Perfil dos Inquiridos: Sexo

Sexo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Feminino	192	77.7%
Masculino	53	21.5%
Outro	2	0.8%
Total	247	100%

A amostra consiste em indivíduos sobretudo do sexo feminino, com 77% nesta demografia, e apenas 21,5% do sexo masculino – a hipótese “Outro” tem 8%. É possível observar também que 133 indivíduos, mais de metade da amostra (53,8%), era casada ou vivia em união de facto. 94 eram solteiros, representando 38,1% da amostra, e uma pequena parte (8,1%) eram divorciados ou viúvos.

Tabela 2 - Perfil dos Inquiridos: Estado Civil

Estado Civil	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Casado/união de facto	133	53.8%
Divorciado	18	7.3%
Solteiro	94	38.1%
Viúvo	2	0.8%
Total	247	100%

As idades estão comprimidas entre os 20 e os 67 anos, estando a média nos 39 anos. Há uma maior concentração nos intervalos 25 a 34 anos e de 35 a 44 anos, talvez por, à partida, terem maior experiência em vários ambientes profissionais.

Tabela 3 - Perfil dos Inquiridos: Idade

Idade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Até 24 anos	27	10.93%
De 25 a 34 anos	74	29.96%
De 35 a 44 anos	67	27.13%
De 45 a 54 anos	38	15.38%
Mais de 55 anos	41	16.59%
Total	247	100%
Idade Média	39 anos de idade	
Idade Mínima	20 anos de idade	
Idade Máxima	67 anos de idade	

Relativamente à escolaridade, pode-se verificar que a predominância é a licenciatura, com o mestrado em segundo lugar e o ensino secundário em terceiro – o que se pode explicar tendo em conta a forma de distribuição do inquérito que, por ser amostra por conveniência, foi distribuído sobretudo em círculos universitários.

Tabela 4 - Perfil dos Inquiridos: Nível de Escolaridade

Nível de Escolaridade mais Elevado que Concluiu	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Curso profissional/artístico	13	5.3%
Ensino básico (9º ano)	8	3.2%
Ensino básico preparatório (6º ano)	2	0.8%
Ensino básico primário	1	0.4%
Ensino secundário (12º ano)	54	21.9%
Licenciatura	109	44.1%
Mestrado ou superior	60	24.3%
Total	247	100%

Os principais alvos do inquérito eram trabalhadores por conta de outrem ou pessoas em ramos em que estivessem sob a chefia de outro e isso verificou-se nos dados biográficos: 70,9% trabalham para outro e 16% estão em cargos públicos sob a mesma situação. Mas 10,1% trabalham agora por conta própria, uma escolha que poderá ter sido influenciada pela situação de liderança tóxica vivida. Surgiram também com frequência relatos pessoais dessas experiências – estes relatos revelaram essa tendência de procurar trabalhar por conta própria depois de uma experiência negativa deste tipo.

56+Tabela 5 - Perfil dos Inquiridos: Profissão

Profissão	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Trabalhador por conta de outrem	175	70.9%
Trabalhador por conta própria	25	10.1%
Trabalhador-estudante	27	10.9%
Funcionário público	3	1.2%
Desempregado	4	1.6%
Estudante	9	3.6%
Militar	1	0.4%
Reformado	1	0.4%
Outro	2	0.8%
Total	247	100%

4.2. Questionário e pré-teste

Dos 358 indivíduos da amostra, apenas 247 já tinham presenciado uma situação de supervisão abusiva – esta separação ocorreu na primeira parte do questionário com uma pergunta simples de resposta positiva ou negativa, sendo que a negativa levava ao fim imediato do inquérito. Os restantes avançavam para a segunda parte, composta pelas escalas abaixo apresentadas que tinham como objetivo medir as variáveis do modelo conceptual apresentado. Estas escalas foram retiradas da literatura de acordo com as variáveis analisadas, tendo algumas sido traduzidas e outras modificadas para se adaptarem às necessidades da pesquisa – é importante notar que para garantir o bom funcionamento de cada escala neste inquérito só foram escolhidas escalas com mais de três itens. Foi também escolhida a avaliação numa escala de Likert de 7 pontos. Posteriormente será analisada a fiabilidade e validade de cada uma das variáveis apresentadas.

Tabela 6 - Escalas de medida

Variável	Autores	Itens
Liderança tóxica	B. J. Tepper (2000)	<p>O meu supervisor:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ridicularizou um colaborador. 2. Ignorou um colaborador. 3. Diminuiu um colaborador à frente dos seus colegas. 4. Relembrou um colaborador dos seus erros passados. 5. Descarregou a sua frustração/raiva num colaborador, quando estava zangado por outras razões. 6. Fez comentários negativos sobre um colaborador a outro. 7. Foi rude com um colaborador. 8. Chamou um colaborador de incompetente.
PANAS	Thompson (2007)	<p>Tendo em conta como se sente normalmente, até que ponto se sente:</p> <p>Chateado</p> <p>Hostil</p>

		Alerta Envergonhado/humilhado Inspirado Nervoso Determinado Atencioso Receoso Ativo
Satisfação com a Vida	Ed Diener, Robert A. Emmons, Randy J. Larsen (2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. De uma forma geral, a minha vida está próxima do meu ideal. 2. As minhas condições de vida são excelentes. 3. Eu estou satisfeito com a minha vida. 4. Até agora, consegui aquilo que queria na vida. 5. Se pudesse recomeçar, não mudaria quase nada na minha vida.
Customer Orientation	Korschun et al. (2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eu faço com que o meu cliente se sinta único. 2. Eu respondo rapidamente aos pedidos dos meus clientes. 3. Eu tenho sempre os interesses dos meus clientes em consideração. 4. A minha prioridade é sempre tentar alcançar a lealdade dos clientes.

Depois de inserido no *Google Forms*, aplicou-se o pré-teste a uma amostra reduzida de 48 indivíduos, dos quais 31 tinham as características pretendidas (determinado pela questão de triagem) – esta fase iniciou-se a 3 de fevereiro de 2020. Isto permitiu verificar a viabilidade e consistência dos instrumentos de medida usados. Alguns participantes admitiram ter sentido confusão devido à forma como algumas escalas estavam apresentadas, denunciando até terem sido obrigados a contradizerem-se em alguns pontos, o que levou à reformulação de algumas traduções e à adição de mais informação antes de cada questão de forma a clarificar o pedido.

Tendo em conta os resultados satisfatórios obtidos nesta primeira fase e tendo quaisquer problemas sido corrigidos, procedeu-se à distribuição intensiva em grande escala. A partir de 25 de fevereiro o inquérito foi distribuído nas redes sociais e outros meios de comunicação digital.

4.3. Análise fatorial

Para a análise foi escolhida a Análise de Modelos de Equações Estruturais, uma técnica usada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais entre variáveis. A singularidade desta análise é a de se poder analisar várias variáveis em simultâneo e faz isto através de duas técnicas estatísticas: a análise fatorial e a regressão linear (Marôco, 2010). Sobre a análise fatorial estão aqui presentes a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), cada uma das quais apresentada nos seguintes subcapítulos.

4.3.1. Análise fatorial exploratória

A AFE é útil quando se quer testar a estrutura fatorial de um instrumento (Damásio, 2012) e, a par do Alfa de Cronbach, permite avaliar a consistência e a qualidade das variáveis. Dois métodos foram utilizados aqui para analisar a adequação dos dados: o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett (Damásio, 2012). O KMO é usado para verificar se a amostra é adequada, indicando a proporção de variância dos itens que pode ser explicada por uma variável latente (Lorenzo-Seva, Timmerman, & Kiers, 2011). O Teste de Esfericidade de Bartlett avalia a semelhança entre a matriz de co(variância) e a matriz-identidade, ou seja, verifica se a correlação é forte o suficiente para a aplicação da análise fatorial (Damásio, 2012).

Os dados foram introduzidos no SPSS e, para simplificar a visualização da análise, note-se que foram criados códigos para os itens de cada variável, presentes abaixo. Os dados foram submetidos à análise fatorial, simplificando a estrutura fatorial e permitindo reduzir a sobreposição entre as variáveis independentes.

Tabela 7 - Constituição das variáveis

Variável	Nº de itens	Itens	Alfa de Cron-Bach	Correlação entre itens	KMO	Bartlett's Test	Nº dimensões	% da variância explicada
Toxic Leadership	8	Txl1	0.957	0.835	0.950	0,000	2	67.489 78.806
		Txl2		0.795				
		Txl3		0.881				
		Txl4		0.803				
		Txl5		0.846				
		Txl6		0.839				
		Txl7		0.903				
		Txl8		0.786				

Panas	10		0.755		0.817	0,000		36.035 68.565
Panas Positivo	5	Pa3		0.186				2 62.405
		Pa5		0.609				
		Pa7	0.813	0.781	0.826	0,000		
		Pa8		0.772				
		Pa10		0.769				
Panas Negativo	5	Pan1		0.643			63.990	
		Pan2		0.647				
		Pan4	0.859	0.658	0.769	0,000		
		Pan6		0.739				
		Pan9		0.692				
Life Satisfaction	5	Ls1		0.808			1 75.199	
		Ls2		0.801				
		Ls3	0.913	0.822	0.893	0,000		
		Ls4		0.799				
		Ls5		0.693				
Customer Orientation	4	Co1		0.799			1 84.409	
		Co2		0.847				
		Co3	0.936	0.906	0.855	0,000		
		Co4		0.859				

A hipótese nula (H_0) é rejeitada se os valores de significância forem menores do que 0,05, porque é esse o valor adotado. As hipóteses são:

H_0 : $r = [I]$ - A matriz de correlação é uma matriz identidade (não existe correlação significativa entre uma variável específica e as outras variáveis)

H_1 : $r \neq [I]$ - A análise é adequada (existe correlação)

Os resultados são neste caso satisfatórios, já que se pode verificar na tabela que o índice de KMO apresenta valores superiores a 0,7 para todas as variáveis; as variáveis passaram também o Teste de Esfericidade de Bartlett, com p-value 0 – estes valores permitem rejeitar a hipótese nula e confirmam que a análise é adequada, tendo as variáveis uma boa correlação entre as mesmas.

4.3.2. Análise fatorial confirmatória

a) Modelo de medidas

A análise fatorial é uma das técnicas estatísticas do Modelo de Equações Estruturais (MEE) e estabelece um modelo de medida que permite analisar as variáveis, testando a

sua eficácia e as relações entre as mesmas. Passando agora à Análise Fatorial Confirmatória (AFC), esta define o modelo de medida que operacionaliza as variáveis e analisa os relacionamentos entre as mesmas (Marôco, 2010). O modelo de medida assume que as variáveis latentes causam as variáveis manifestas e as que não são explicadas pelas variáveis do modelo são-no por variáveis fora deste, tendo estas o nome de resíduos (Marôco, 2010).

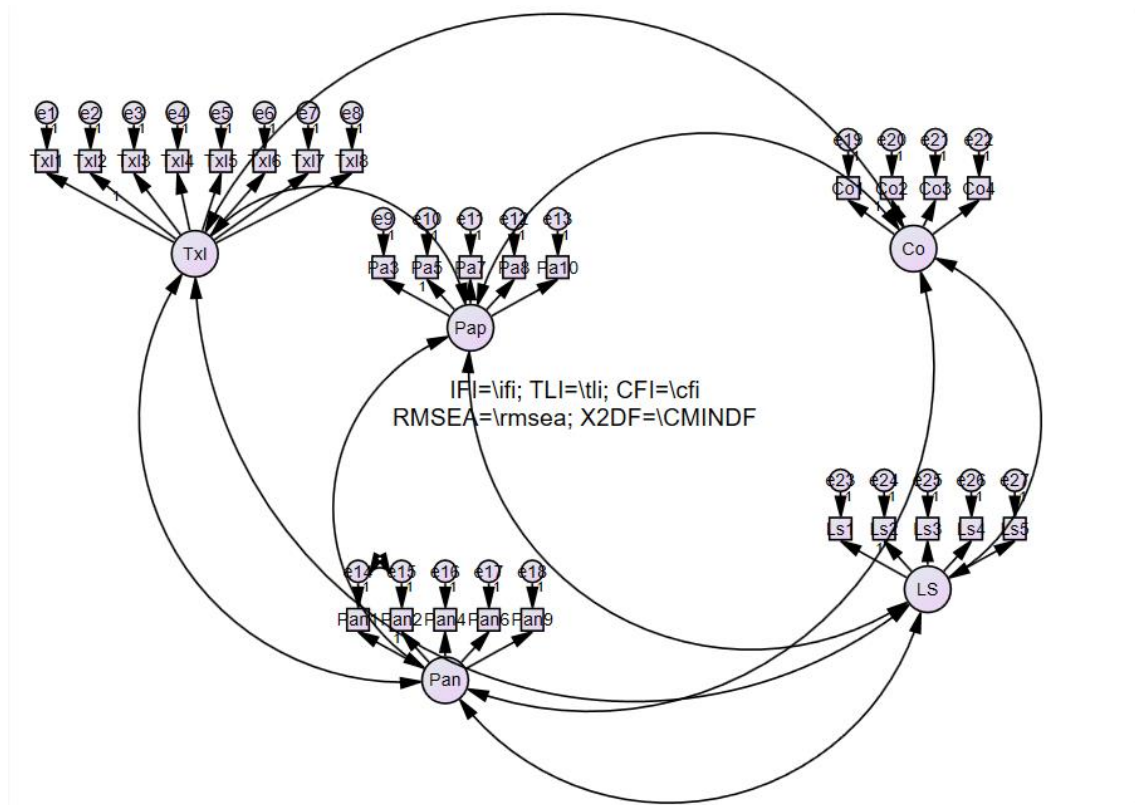


Figura 2 Modelo de Medidas

Sendo uma das áreas menos consensuais da Análise de Equações Estruturais, a avaliação da qualidade do modelo permite avaliar em que medida é que o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis em questão (Marôco, 2010). A variedade de ferramentas pode ser calculada nos softwares de AEE, como é o caso da extensão AMOS do IBM SPSS.

De seguida encontra-se a tabela dos índices de qualidade do ajustamento, onde se pode verificar que todos os valores são satisfatórios. Os valores de IFI e os dos índices relativos TLI e CFI contrapõem a qualidade do modelo sob teste ao modelo com pior ajustamento possível e/ou ao modelo com melhor ajustamento possível; segundo Marôco (2010),

valores de CFI superiores a 0.9 indicam um ajustamento bom, enquanto valores inferiores indicam um mau ajustamento e, para TLI, valores próximos de 1 indicam um ajustamento muito bom (Lorenzo-Seva et al., 2011). O RMSEA, índice de discrepância populacional, avalia a diferença entre a matriz de covariância observada e a de covariância implícita no modelo por grau de liberdade; os valores ideais são menores a 0,05 mas são considerados bons se não ultrapassarem 0.08, porque já foi demonstrado que o primeiro critério pode não ser adequado para modelos com mais variáveis, já que esta ação aumenta o valor de RMSEA (Marôco, 2010).

Tabela 8 - FIT da AFC

Índices de Ajustamento	Modelo de medida	Valores de referência
CMIN	645.571	
DF	314	
IFI	0.944	≥0.95
TLI	0.937	≥0.90
CFI	0.944	≥0.90
RMSEA	0.066	≤0.05

b) Fiabilidade dos indicadores

A fiabilidade de medida dos indicadores avalia em que medida é que a variância de cada variável é explicada pelos itens. No AMOS, esta funcionalidade tem o nome de Standardized Regression Weights (SRW) e quanto maior o valor deste instrumento maior é a fiabilidade do indicador, sendo o mínimo 0,25 (Marôco, 2010). Todos os valores de SRW na tabela abaixo ultrapassam o mínimo pedido, na sua generalidade estando acima de 0,75.

Tabela 9 - Resultados da Fiabilidade de Medida dos Indicadores

Itens das variáveis	SRW	C.R.
Liderança Tóxica		
Tx1 – Ridicularizou um colaborador.	0.843	
Tx2 – Ignorou um colaborador.	0.809	15.876
Tx3 – Diminuiu um colaborador à frente dos seus colegas.	0.904	19.284
Tx4 – Relembrou um colaborador dos seus erros passados.	0.863	17.69
Tx5 – Descarregou a sua frustração/raiva num colaborador, quando estava zangado por outras razões.	0.874	18.11
Tx6 – Fez comentários negativos sobre um colaborador a outro.	0.876	18.174
Tx7 – Foi rude com um colaborador.	0.927	20.228
Tx8 – Chamou um colaborador de incompetente.	0.830	16.555
PANAS – Afetos Positivos		

Tendo em conta como se sente normalmente, até que ponto se sente:		
Pa3 – Alerta	0.547	
Pa5 - Inspirado	0.828	9.072
Pa7 – Determinado	0.919	9.535
Pa8 - Atencioso	0.878	9.338
Pa10 - Ativo	0.913	9.511
PANAS – Afetos Negativos		
Tendo em conta como se sente normalmente, até que ponto se sente:		
Pan1 - Chateado	0.753	
Pan2 – Hostil	0.800	12.75
Pan4 - Envergonhado/humilhado	0.836	13.391
Pan6 - Nervoso	0.851	13.652
Pan9 - Receoso	0.795	12.672
Satisfação com a Vida		
Ls1 - De uma forma geral, a minha vida está próxima do meu ideal.	0.829	
Ls2 - As minhas condições de vida são excelentes.	0.883	17.217
Ls3 - Eu estou satisfeito com a minha vida.	0.950	18.421
Ls4 - Até agora, consegui aquilo que queria na vida.	0.901	16.464
Ls5 - Se pudesse recomeçar, não mudaria quase nada na minha vida.	0.859	13.086
Customer Orientation		
Co1 - Eu faço com que o meu cliente se sinta único.	0.853	17.669
Co2 - Eu respondo rapidamente aos pedidos dos meus clientes.	0.887	19.908
Co3 - Eu tenho sempre os interesses dos meus clientes em consideração.	0.831	18.282
Co4 - A minha prioridade é sempre tentar alcançar a lealdade dos clientes.	0.717	

c) Fiabilidade das variáveis

A fiabilidade de medida das variáveis latentes é utilizada para medir como cada uma das variáveis está a ser medida pelos indicadores respetivos. Outro indicador usado para testar a fiabilidade é o Alfa de Cronbach, do qual se pedem valores superiores a 0,7 para que o instrumento seja considerado fiável - esta ferramenta avalia o grau de correlação entre os itens (Damásio, 2012). Outro instrumento é o Average Variance Extracted (AVE), cujo valor mínimo é de 0,5 (Marôco, 2010). Na tabela abaixo é possível constatar que todos os valores mínimos são ultrapassados.

Tabela 10 - Desvio Padrão, Matriz de Correlações e Alfa de Cronbach - AFC Final

	DP	Txl	Pap	Pan	Co	Ls	AVE	CR
Txl	1.581455	0.957					0.960	0.751
Pap	0.783582	0.08	0.813				0.914	0.687
Pan	1.108603	0.421	-0.006	0.859			0.904	0.652
Co	1.086738	0.119	0.483	0.104	0.936		0.948	0.784
Ls	1.512944	0.060	0.338	-0.267	0.340	0.913	0.894	0.680

4.4. Conclusão

Neste capítulo foi enunciada a metodologia de investigação deste estudo, sendo sempre justificada cada escolha com os objetivos da pesquisa, desde a seleção da amostra, cujo perfil foi delineado, às ferramentas de medida.

Das ferramentas destaca-se a verificação da fiabilidade dos vários parâmetros, especialmente no que toca às escalas de medida que provaram ser adequadas. Realizou-se também a Análise Fatorial Exploratória, cujos valores estavam de acordo com o pretendido, assim como a Análise Fatorial Confirmatória, que confirmou que a qualidade do ajustamento do modelo de medida era boa. O modelo estrutural final forneceu os testes de hipóteses que são o foco deste estudo, o que permitirá analisar e confirmar ou refutar cada uma das hipóteses no capítulo 5.

5. Resultados

5.1. Análise do teste de hipóteses

O Modelo das Equações Estruturais (MEE) mede as variáveis latentes, como no modelo de medida supramencionado, mas também define e analisa as relações de causalidade entre as variáveis - o modelo estrutural assume que as relações são todas de causa para efeito e que a variância das variáveis de fora do modelo é explicada pelo erro (Marôco, 2010). O modelo estrutural que se segue encontra-se, de modo geral, dentro dos parâmetros normativos.

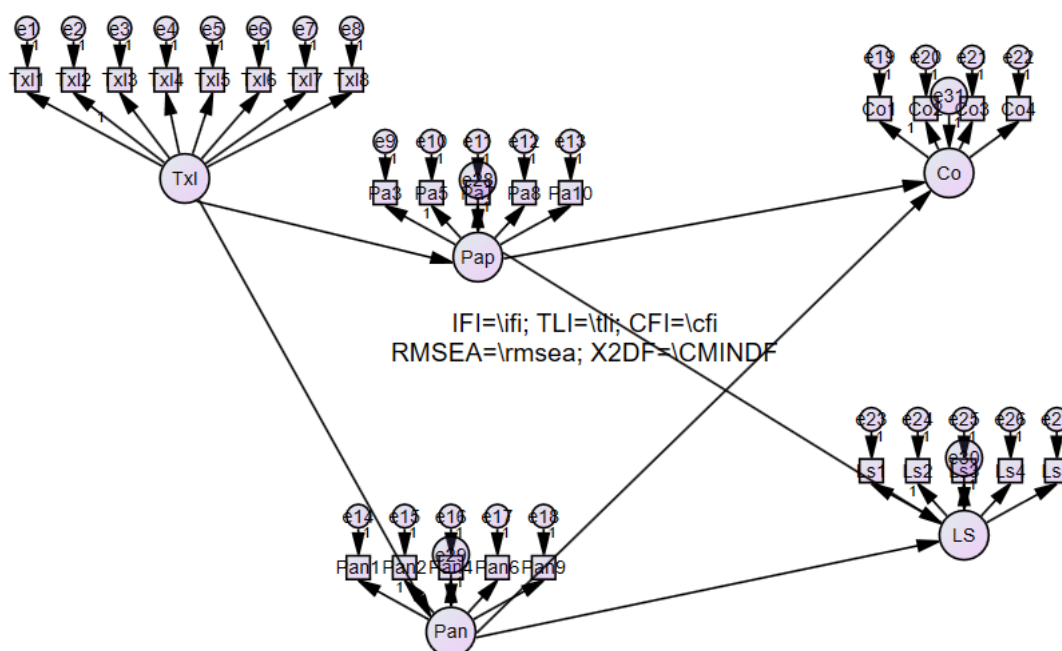


Figura 3 Modelo Estrutural

Na tabela abaixo estão os índices de ajustamento do modelo estrutural que, embora ligeiramente diferentes dos índices do FIT do modelo de medidas, mantém um ajustamento adequado tendo em conta os valores de referência.

Tabela 11 - FIT do Modelo Estrutural

Índices de Ajustamento	Modelo Estrutural
CMIN	669.034
DF	318
IFI	0.941
TLI	0.934

CFI	0.940
RMSEA	0.067

Os resultados do modelo estrutural permitem confirmar ou rejeitar as hipóteses em teste neste estudo através da análise da significância estatística dos valores de SRW e de p , com um valor de significância de 0,05.

Tabela 12 - Resultados do Teste de Hipóteses

	Hipótese		SRW	p	Corroboração
H1	Supervisão Abusiva	→ Afetos Positivos	.015	.412	Não Corroborada
H2	Supervisão Abusiva	→ Afetos Negativos	.416	***	Corroborada
H3	Afetos Positivos	→ Orientação para o Cliente	.487	***	Corroborada
H4	Afetos Negativos	→ Orientação para o Cliente	.105	.043	Não Corroborada
H5	Afetos Positivos	→ Satisfação com a Vida	.344	***	Corroborada
H6	Afetos Negativos	→ Satisfação com a Vida	-.254	***	Corroborada

Como se pode verificar, cinco hipóteses obtiveram suporte estatístico, rejeitando-se a hipótese H1, ou seja, a relação hipotetizada entre Supervisão Abusiva e Afetos Positivos, por ter um valor de significância superior a 0,05. Confirma-se, na hipótese H2, que a Supervisão Abusiva tem um forte impacto positivo nos Afetos Negativos como se esperava. As hipóteses H3 e H5 corroboram o impacto positivo dos Afetos Positivos na Orientação para o Cliente e na Satisfação com a Vida, respetivamente. O impacto positivo esperado dos Afetos Negativos na Orientação para o Cliente em H4 não se confirmou, mas estes têm um forte impacto negativo na Satisfação com a Vida de acordo com os resultados obtidos na hipótese H6.

5.2. Discussão dos resultados

De seguida serão analisados e justificados os resultados obtidos, o que responderá às questões de investigação levantadas.

5.2.1. Análise das consequências da Supervisão Abusiva

Como já mencionado, líderes tóxicos são indivíduos cujo comportamento destrutivo e características pessoais disfuncionais causam problemas graves aos outros. Este estudo propõe-se a analisar a influência destes líderes nos Afetos Positivos e Negativos e, consequentemente, na Orientação para o Cliente e Satisfação com a Vida. Os resultados acima apresentados foram os esperados, corroborando as hipóteses apresentadas.

Os resultados não permitem corroborar a hipótese H1, que diz que a Supervisão Abusiva tem um impacto negativo nos Afetos Positivos. Os resultados não estão, portanto, de acordo com os estudos prévios: Webster et al. (2016) concluíram no seu estudo que a liderança tóxica diminui o bem-estar e os sentimentos positivos. Este tipo de líder reduziria os Afetos Positivos, afetando negativamente o foco, a inspiração e a determinação. Segundo Yang et al., (2015), a felicidade dos trabalhadores é determinada por seis áreas, das quais duas são o apoio dos colegas e dos supervisores e as boas relações com os mesmos. A Supervisão Abusiva, ao criar um ambiente de trabalho desagradável, diminui os níveis de satisfação e empenho dos colaboradores (Hadadian & Sayadpour, 2018) e por isto esperava-se que a hipótese fosse confirmada, já que esses níveis estavam descritos na escala de medida. Para esclarecer esta relação seria necessário investigar se, por exemplo, o ambiente é mediado por uma equipa que se une para aliviar os abusos sentidos, e também avaliar a predisposição natural das pessoas para serem afetadas ou não por uma situação destas.

A Supervisão Abusiva tem um forte impacto positivo nos Afetos Negativos, reforçando os sentimentos negativos como a raiva, o medo, a vergonha e o nervosismo. Isto traz consequências seriamente negativas para a saúde e bem-estar dos colaboradores, retirando-lhes a atenção e empenho nas suas funções e levando a uma diminuição efetiva da produtividade, porque, como já mencionado na revisão da literatura, a prioridade é a proteção e sobrevivência dentro da organização (Hitchcock, 2015). Para obter o melhor desempenho por parte do colaborador, este precisa de se sentir seguro e apoiado para se conseguir expôr e arriscar (Hitchcock, 2015).

Por sua vez, os Afetos Positivos influenciam positivamente a Orientação para o Cliente, como previsto, porque o bem-estar dos colaboradores permite um melhor atendimento aos clientes (Lindon, 2004). O serviço ao cliente está dependente do bem estar emocional do colaborador que o presta e, sob situações abusivas, o trabalhador passa a estar focado em preservar a sua posição, independentemente do que isso signifique para a empresa (Akers, 2011)

Os resultados não corroboram a hipótese prevista de que os Afetos Negativos têm um efeito negativo na Orientação para o Cliente, portanto, ao contrário do que se esperava, o efeito é positivo. Orientação para o Cliente é a prática de tentar ajudar os clientes a tomar

decisões de compra que satisfaçam as suas necessidades, mesmo quando é motivada pelo reforço errado, neste caso, em que o medo de represálias e a pressão exercida pode resultar num desempenho superior (Aryee et al., 2008). Nesta situação, o colaborador, preocupado em conseguir atingir as quotas, poderia estar mais focado em sobreviver, ou seja, vender, sem que houvesse uma preocupação real e genuína com o cliente e utilizando desonestidade e pressão para atingir os resultados. Outra hipótese é a de que, perante acusações de falta de capacidade, o colaborador se sinta motivado a esforçar-se por ultrapassar as expetativas. O desempenho superior resulta do reforço errado, porque, ao sentir o peso da ameaça, tenta melhorar para deixar de ser um alvo. A pressão, até certo ponto, pode catalisar a criatividade nos trabalhadores e conduzir a melhores desempenhos (Lee et al., 2013).

Por último, os resultados da relação dos Afetos com a Satisfação com a Vida corroboram as hipóteses. Assim sendo, os Afetos Positivos afetam positivamente a Satisfação com a Vida, enquanto os Afetos Negativos têm um impacto negativo nesta variável. As hipóteses relacionadas com estas variáveis seriam à partida as mais instáveis, porque a Satisfação com a Vida provou já, em outros estudos mencionados, não ter uma relação direta com os Afetos – e numa outra investigação concluiu-se que se pode ter uma baixa Satisfação com a Vida e simultaneamente Afetos Positivos frequentes (Huebner & Dew, 1996). Contudo, o foco desta investigação é a área profissional que, como já supramencionado, ocupa a maior parte da vida e, portanto, espera-se que tenha um maior impacto na satisfação da mesma (Faragher et al., 2005a)

Os Afetos Positivos têm influência positiva na Satisfação com a Vida. Como Yang et al. (2015) afirmam, colaboradores felizes apresentam uma maior produtividade, melhores relações interpessoais e uma saúde mais estável. Como os Afetos Negativos são afetados pela Supervisão Abusiva, esta tem um peso determinante na Satisfação com a Vida - e isto é também confirmado na revisão da literatura, onde se mostrou que a felicidade dos trabalhadores dependia de seis áreas, das quais a boa relação e apoio dos colegas e supervisores fazem parte (Yang et al., 2015). Os Afetos Negativos têm um forte impacto negativo na Satisfação com a Vida. Sentimentos de raiva, hostilidade, vergonha, nervosismo e medo levam a uma visão negativa do mundo e da própria vida, e quando estes são causados pela ocupação laboral que ocupa a maior parte do dia é inevitável que

afete a satisfação com as escolhas de vida levadas até então, questões presentes nos itens da variável.

6. Conclusões

6.1. Contributos teóricos

Esta investigação contribui e complementa a literatura existente, expandindo a mesma, especialmente tendo em conta que este é um assunto ainda pouco estudado e com literatura quase inexistente a nível internacional e inexistente no caso português, pelo menos até onde se pôde estudar. A liderança tóxica é um conceito relativamente novo, não reconhecido por vários estudiosos e estudado sobretudo nos Estados Unidos – mesmo dentro das forças militares – que têm dinâmicas corporativas distintas das experienciadas em Portugal. Mesmo nestes círculos existe alguma relutância em reconhecer a noção de Liderança Tóxica enquanto tipo válido de liderança, já que muitos consideram que a liderança é uma característica única e exclusivamente positiva e não pode ter efeitos negativos. Desta forma, considera-se a liderança fraca como sendo a única situação em que se admite que a liderança pode não ter o melhor resultado, em vez de se reconhecer que nem todos os líderes têm as melhores motivações e que, dentro de estilos de liderança, conseguem ter efeitos nefastos. Este conceito foi aqui testado empiricamente e pôde-se chegar à conclusão de que a liderança tóxica é uma realidade e deve ser incluída nas várias formas de liderança.

Para além disso, este trabalho estuda pioneiramente o impacto da Supervisão Abusiva ou Liderança Tóxica na Orientação para o Cliente e na Satisfação com a Vida, fornecendo uma resposta preliminar para a relação entre Supervisão Abusiva, Afetos Positivos e Negativos, Orientação para o Cliente e Satisfação com a Vida. Embora a relação da Supervisão Abusiva com a Satisfação com a Vida já tenha sido estudada, há pouca investigação no que diz respeito à primeira variável e à Orientação para o Cliente, e esta relação deve ser de interesse para as organizações porque permitirá evitar muitas das consequências já mencionadas e relacionadas intrinsecamente com os Afetos, como desmotivação, falta de foco e produtividade, ou ainda produtividade mas sem ter em conta os interesses da empresa, e baixa taxa de retenção de colaboradores.

6.2. Contribuições práticas

O estudo contribui para o reconhecimento da Supervisão Abusiva como forma de liderança e o seu efeito nos Afetos, nomeadamente a Liderança Tóxica, essencial para o combate à mesma. Apenas o reconhecimento desta tendência pode levar à sua prevenção e eliminação nos locais de trabalho.

Apesar de não ter sido possível provar que a Supervisão Abusiva tem um impacto negativo nos Afetos Positivos, concluiu-se que esta tem um impacto positivo nos Afetos Negativos, o que reforça a necessidade de impedir estes comportamentos para não se ter colaboradores nervosos, com medo de falar e de contribuir, com um bloqueio à criatividade e capacidade de inovar, já que o colaborador precisa de se sentir seguro e apoiado para se expor e tomar riscos (Hitchcock, 2015). Exatamente por não se sentirem seguros, estes colaboradores não vão denunciar a situação às hierarquias superiores, até porque estas normalmente mostram o seu apoio ao supervisor abusivo e, portanto, tudo o que o colaborador procura fazer é sobreviver e preservar a sua posição, mudando o foco dos interesses da empresa para a sua própria necessidade de sobrevivência (Hitchcock, 2015).

O que se deve procurar é potenciar os Afetos Positivos, porque estes têm uma influência positiva na Orientação para o Cliente e na Satisfação com a Vida, ao contrário dos Afetos Negativos. É preciso que o colaborador tenha Afetos Positivos elevados, ou seja, se sinta motivado, ativo e atento, para poder prestar um bom serviço. E para se conseguir uma maior taxa de retenção, para que o colaborador tenha uma ligação positiva com a empresa, medidas que aumentem os Afetos Positivos – e, portanto, a Satisfação com a Vida – devem ser tomadas – já que a área profissional ocupa a maior parte do tempo (Faragher et al., 2005a) e colaboradores satisfeitos estão mais motivados a dedicarem-se à causa.

No geral, se se procurar aumentar a Satisfação com a Vida de todos os colaboradores, estes serão mais produtivos, terão melhores relações interpessoais e mais saúde (Yang et al., 2015). Os Afetos Negativos afetam negativamente a Satisfação com a Vida e estes são exponencialmente aumentados pela Supervisão Abusiva. Os sentimentos de raiva, hostilidade, vergonha, nervosismo e medo que são sentidos durante a jornada de trabalho diminuem a Satisfação com a Vida. E esta variável pode também afetar a Orientação para

o Cliente, já que uma maior satisfação leva a uma maior produtividade e desempenho (Park & Tran, 2018).

O estudo está intrinsecamente ligado aos interesses dos profissionais de marketing, pois é através do reconhecimento e do estudo desta tendência que se pode trabalhar na prevenção e eliminação desta atitude ou dos indivíduos que a pratiquem, melhorando eficazmente a Satisfação com a Vida e a verdadeira Orientação para o Cliente. É importante que as empresas e organizações trabalhem nesta direção de forma a contribuir para um melhor ambiente de trabalho para os seus colaboradores, numa cultura organizacional segura que não aumente os Afetos Negativos e que, portanto, não mine a taxa de retenção ou os resultados a longo prazo; é também uma forma de conseguirem uma vantagem competitiva no mercado, até porque os seus trabalhadores qualificados podem migrar para a concorrência. Há portanto a necessidade de as empresas conseguirem reconhecer atempadamente a Supervisão Abusiva, de forma a impedir que seja uma atitude recompensada e apoiada pelos superiores, que podem olhar apenas para os resultados e considerar que está a ser feito um bom trabalho (Cláudia Rocha, 2017). Isto permitirá reduzir o impacto a longo prazo como a diminuição da produtividade e da taxa de retenção, como já falado.

Este estudo contribui também para reforçar a necessidade de aumentar o número de investigações feitas nesta área, já que se revelou ser um problema frequente mas dissimulado, e fornece um novo modelo conceitual que poderá servir de base a outros estudos.

6.3. Limitações e futuras linhas de investigação

Este estudo possui várias limitações que devem ser consideradas em investigações futuras. Para além do tamanho da amostra, bastante reduzido e ainda mais afetado pela atual situação de pandemia global, o mesmo foi ainda condicionado pela conveniência das redes sociais em que foi distribuído (círculos muito fechados que pecam pela falta de aleatoriedade). Assim, os resultados desta amostra de 247 pessoas não devem ser generalizados e a amplitude do estudo, assim como uma distribuição mais aleatória, é algo a ser trabalhado. Há também a questão de ser um estudo altamente dependente da

percepção que cada indivíduo tem da sua realidade, não havendo maneira de verificar a validade dessa percepção.

Outra limitação sentida foi a lacuna na literatura sobre Supervisão Abusiva. Principalmente em Portugal, e mesmo nos círculos internacionais, a procura de literatura foi dificultada pela falta de consenso relativamente à liderança poder ter um caráter tóxico. Esta é uma situação que também dificultou a recolha de dados, porque muitos dos inquiridos estavam relutantes em pensar num supervisor como abusivo, isto é, até se depararem com a variável e reconhecerem aquelas tendências no seu supervisor, havia alguma resistência em atribuir essa classificação. Esta variável será tão mais facilmente identificada quanto mais informação houver sobre o assunto.

Sendo necessário investigar mais estas variáveis, seria interessante ver como a Satisfação com a Vida e a Orientação para o Cliente se relacionam e ainda ver se é possível confirmar a influência da Supervisão Abusiva nos Afetos Positivos. Para além disso, uma investigação como esta poderia ser conduzida dentro de empresas em que não se estudasse apenas os afetados mas também diretamente os supervisores abusivos, assim como o efeito na organização ao eliminar os supervisores em questão – sendo os Afetos analisados ao longo de vários meses. Há ainda outras variáveis que poderiam ter sido incluídas neste estudo e que provariam ser interessantes para futuras investigações, como é o caso da lealdade para com a empresa, satisfação com o trabalho e stress no trabalho.

Em suma, a reduzida literatura existente sobre Liderança Tóxica e o facto de mesmo a Supervisão Abusiva não ser frequentemente estudada dificultou a investigação. A pequena amostra usada neste estudo é também um fator que prejudica os resultados, sendo esta ainda por cima de conveniência e não verdadeiramente aleatória, devido à situação de pandemia vivenciada durante a elaboração deste trabalho. Há ainda a possibilidade de a amostra ser parcial, porque se confia na percepção dos participantes sobre as atitudes do seu supervisor e essa percepção pode ser afetada por conflitos interpessoais, como pressão e processos disciplinares, ou por características dos próprios participantes (Webster et al., 2016).

Referências Bibliográficas

- Akers, H. (2011). The Implications of Staff Demotivation on Customer Service. *Chron.* Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/implications-staff-demotivation-customer-service-32864.html>
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393–411. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00118.x>
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1984). *Model of the Performance and Satisfaction*. 48(Fall), 9–21.
- Brown, T. O. M. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). Jurnal Utama Costumer Orientation. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110–119.
- Cláudia Rocha. (2017). *Liderança Tóxica: Estudo da sua influência no Comprometimento Organizacional e na Qualidade de Vida no Trabalho*. 43. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Cooke, P. J., Melchert, T. P., & Connor, K. (2016). Measuring Well-Being: A Review of Instruments. *Counseling Psychologist*, 44(5), 730–757. <https://doi.org/10.1177/0011000016633507>
- Damásio, B. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213–227.
- Dunlap, B. J., Dotson, M. J., & Chambers, T. M. (1988). *Perceptions of Real-estate Brokers and Buyers : A Sales-Oriented Approach*. 187, 175–187.
- Ed Diener, Robert A. Emmons, Randy J. Larsen, S. G. (2016). *The Satisfaction with Life Scale*. 8(45), 1–2. <https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901>
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005a). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>

- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005b). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Gavrilov-jerkovic, V. (2015). *The Structure of Adolescent Affective Well-Being : The Case of the PANAS Among Serbian Adolescents*. (November). <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9687-8>
- Hadadian, Z., & Sayadpour, Z. (2018). Relationship between toxic leadership and job related affective well-being : the mediating role of job stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(1), 137–145. <https://doi.org/10.1111/spc3.12018>
- Hitchcock, M. J. (2015). The Relationship Between Toxic Leadership , Organizational Citizenship , and Turnover Behaviors Among San Diego Nonprofit Paid Staff. *University of San Diego Doctoral Thesis*, (August), 1–153.
- Huebner, E. S., & Dew, T. (1996). *The Interrelationships of Positive Affect , Negative Affect , and Life Satisfaction in an Adolescent Sample Author (s)*. 38(2), 129–137.
- Islam, T., Ahmad, S., Kaleem, A., & Mahmood, K. (2020). Abusive supervision and knowledge sharing: moderating roles of Islamic work ethic and learning goal orientation. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2019-1069>
- Ivancevich, J. (2008). *Introdução à Gestão de Recursos Humanos e ao Ambiente*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Jovanovi, V. (2015). *Beyond the PANAS : Incremental validity of the Scale of Positive and Negative Experience (SPANE) in relation to well-being*. 86, 487–491. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.07.015>
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). *Korschun, Bhattacharya, and Swain 2014*. 78(May), 20–37.
- Lee, C. K., Song, H. J., Lee, H. M., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees’ organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal*

of Hospitality Management, 33(1), 406–415.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.011>

Lepine, J. A., Lepine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 883–891. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.883>

Lindon, D. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*.

Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29–36. <https://doi.org/10.1002/ltl.125>

Lorenzo-Seva, U., Timmerman, M. E., & Kiers, H. A. L. (2011). The hull method for selecting the number of common factors. *Multivariate Behavioral Research*, 46(2), 340–364. <https://doi.org/10.1080/00273171.2011.564527>

Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais*.

Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(March 2014), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>

Pacico, J. C., & Poletto, M. (2013). *Refinement and Psychometric Properties of the Eight-Item Brazilian Positive and Negative Affective Schedule for Children (PANAS-C8) Refinement and Psychometric Properties*. (August). <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9383-x>

Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology and Marketing*, 35(6), 412–426. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>

Pervaiz, Ahmed; Rafiq, Mohammed; Saad, N. M. (2002). *Internal Marketing : Using Marketing- Like Approaches To Build Business Competencies and Improve Perform* 7(January), 27–53.

Provdanov, C. C., & Freitas, E. C. De. (2013). Metodologia do trabalho científico:

- métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. In *Novo Hamburgo: Feevale*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Reed, C. G. E. (2010). Toxic Leadership. *US Army*, 27(7), 250–256.
- Reed, G. E., Olsen, R. A., & Min, D. (2010). Toxic Leadership : Par Deux. *Military Review, November-D*, 58–64.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351. <https://doi.org/10.1177/002224378201900307>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Singh, K., & Jha, S. D. (2008). Positive and negative affect, and grit as predictors of happiness and life satisfaction. *Journal Fo the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(April), 40–45. <https://doi.org/10.1037/t06070-000>
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–367. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.356>
- Tastan, S. B. (2017). Toxic Workplace Environment In Search for the Toxic Behaviours in Organizations with a Research in Healthcare Sector. *Postmodern Openings*, 8(1), 83–109. <https://doi.org/10.18662/po/2017.0801.07>
- Tavanti, M. (n.d.). *Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them*. 127–136.
- Tepper, B. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>

- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Thompson, E. R. (2007). Development and validation of an internationally reliable short-form of the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS). *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(2), 227–242. <https://doi.org/10.1177/0022022106297301>
- Watson, D., & Clark, L. A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070. <https://doi.org/10.1051/epjconf/201714006017>
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, Flight or Freeze: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346–354. <https://doi.org/10.1002/smi.2626>
- Wu, T. Y., & Changya Hu. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group and Organization Management*, 34(2), 143–169. <https://doi.org/10.1177/1059601108331217>
- Xia, Y., Zhang, L., & Li, M. (2019). Abusive Leadership and Helping Behavior: Capability or Mood, which Matters? *Current Psychology*, 38(1), 50–58. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9583-y>
- Yang, F.-H., Huang, C.-H., & Wei, C.-Y. (2015). *The Relationship Between Internal Marketing, Employee Well-Being, And Customer Service Quality: The Service Industry In Taiwan*. 8(2). <https://doi.org/10.3917/rfp.g1998.62n2.0670>
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21–40. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0231>
- Zhao, H., & Guo, L. (2019). Abusive supervision and hospitality employees' helping behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.