

Instituto Universitário da Maia - ISMAI

Departamento de Ciências Empresariais

**Relações simultâneas entre a liderança tóxica,  
comprometimento organizacional e intenção de turnover**

**Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

**Aluno: Vanessa Filipa Da Costa Silva nº35563**

**Trabalho realizado sob a orientação Prof. Doutor Pedro Humberto Araújo Teques**

**Setembro/2020**

## **Agradecimentos**

A realização de uma dissertação de mestrado é uma viagem que conta com inúmeros desafios, incertezas, tristezas, alegrias e vários percalços pelo caminho. Um trabalho de tamanha exigência não poderia ter sido desenvolvido sem o apoio e incentivo que o tornaram uma realidade, aos quais estarei eternamente grata.

Inicialmente, aproveito este meio para agradecer às pessoas cujo apoio foi fundamental neste período de escrita. Gostaria de agradecer toda a dedicação, apoio e disponibilidade do meu orientador Professor Doutor Pedro Humberto Araújo Teques, sem a sua paciência e contributo nada seria possível. Que mesmo com a distância física devido á situação pandémica em que nos encontramos esteve sempre presente e preocupado. Agradeço também a todas as pessoas que colaboraram na realização desta dissertação, nomeadamente a todos os participantes.

De seguida, os meus principais agradecimentos são dirigidos à minha família. Aos meus pais que fizeram tudo e mais alguma coisa para que eu tivesse a oportunidade de ir para a universidade, por serem a razão da minha inspiração e por me ensinarem a nunca desistir. Aos meus irmãos pelo apoio, brincadeiras e companhia de todas as horas e pelo orgulho que sempre demonstraram em mim. Obrigada por serem quem são e por serem um exemplo a seguir.

Por fim, mas em especial, quero agradecer ao meu namorado. Àquele que sempre me encorajou, que me ouviu, que me tirou de casa para desanuviar e recarregar energias. Obrigada por toda a tua paciência, por todo o teu amor e carinho incondicional e por sempre acreditares em mim, mesmo nos momentos mais complicados e desmotivantes.

Este trabalho é dedicado a cada um de vocês. O meu eterno Obrigada.

## **Resumo**

A investigação tem focado fundamentalmente os aspetos positivos da liderança e a sua influência em aspetos relevantes para a presença dos colaboradores nas organizações, tais como o comprometimento organizacional, ou a intenção de turnover. No entanto, o lado mau da liderança e em como esta percepção vai afetar o colaborador, parece ainda pouco estudado. Neste sentido, o presente estudo tem como finalidade examinar as relações simultâneas entre a liderança tóxica, o comprometimento organizacional e a intenção de turnover. Para a realização deste estudo foi utilizada uma metodologia quantitativa, com a aplicação de um questionário via online, onde participaram 233 colaboradores da indústria. Foram utilizadas três escalas: (1) Toxic Leadership Scale (Schmidt, 2008), (2) Questionário de Comprometimento Organizacional (Meyer & Allen, 1997; Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008), e (3) Escala de Intenções de Abandono Laboral (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978; Ferreira & Teques, 2017). Os resultados oriundos da análise de equações estruturais, revelaram que a liderança tóxica se relaciona positivamente com a intenção de turnover e com o comprometimento calculativo. Por sua vez, a liderança tóxica relaciona-se negativamente com o comprometimento afetivo e com o comprometimento normativo. Em relação aos tipos de comprometimento, o calculativo não apresenta qualquer relação com a intenção de turnover, já o afetivo e normativo relacionam-se negativamente. Em síntese, foi possível concluir que a percepção de liderança tóxica pode levar a um menor comprometimento organizacional, podendo aumentar a probabilidade de intenção de abandono. O estudo vem evidenciar a relação entre as três variáveis, revelando que a liderança tóxica poderá potenciar maior instabilidade organizacional através da diminuição do comprometimento e maior intenção de abandono da organização por parte dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Análise de equações estruturais; Liderança tóxica; Comprometimento organizacional; Intenção de turnover; Indústria.

## **Abstract**

Researchers have focused on the positive aspects of leadership and its influence in several relevant variables for collaborators in organizations, such as organizational behaviour, or the turnover intention. Nonetheless, the worst side of leadership and the ways that it affects the worker in his/her environment has received little attention. Thus, the main purpose of this study is to examine the simultaneous relationships between toxic leadership, organization behaviour and turnover intention. To carry out this study was used a quantitative methodology, with application of an online survey to 233 workers of the industry sector. Participants answered items of three scales: (1) Toxic Leadership Scale (Schmidt, 2008), (2) Tthree-component model of organizational commitment (Meyer & Allen, 1997; Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008), and (3) Turnover intention Scale (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978; Ferreira & Teques, 2017). The results from the structural equation modelling analysis revealed a positive associations between toxic leadership, turnover intention and calculative commitment. Toxic leadership is also negatively related with affective commitment and normative commitment. Regarding the commitment dimensions, affective and normative commitment showed negative associations with turnover intention. In summary, it's possible to conclude that the perception of toxic leadership can lead to a minor organizational commitment, raising the risks and probability of abandonment. This study tries to highlight the relation between the three variables under analysis, revealing the role of toxic leadership in a greater organizational level due to less commitment and more intentions of abandonment by the workers.

**Keywords:** Structural equation modelling analysis; Toxic leadership; Organizational commitment; turnover intention; Industry sector.

# Índice

Agradecimentos.....	II
Resumo .....	III
Abstract.....	IV
Índice .....	V
Índice de Imagens.....	VII
Índice de Tabelas.....	VII
Introdução .....	1
CAPÍTULO 1. Enquadramento Teórico.....	3
Liderança.....	3
<b>Teoria dos traços de liderança .....</b>	<b>3</b>
<b>Abordagem comportamental da liderança .....</b>	<b>4</b>
<b>Abordagem Contingencial/ Situacional da liderança.....</b>	<b>5</b>
<b>Teorias (Neo)-carismáticas: Liderança transformacional e carismática.....</b>	<b>6</b>
Liderança tóxica.....	7
<b>Triângulo tóxico – Líderes que destroem .....</b>	<b>9</b>
<b>Consequências da liderança tóxica .....</b>	<b>10</b>
Comprometimento organizacional.....	11
<b>Modelo dos três fatores de Meyer e Allen.....</b>	<b>12</b>
Intenção de turnover .....	13
Liderança tóxica e Comprometimento organizacional .....	14
Liderança tóxica e Intenção de turnover .....	15
Comprometimento organizacional e Intenção de turnover .....	15
O presente estudo.....	16
CAPÍTULO 2. Método.....	18
Participantes .....	18

Procedimentos .....	18
Medidas .....	19
Análise dos dados .....	21
CAPÍTULO 3. Resultados .....	22
Modelo de medida .....	22
Modelo estrutural .....	23
CAPÍTULO 4. Discussão .....	24
CAPÍTULO 5. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações .....	28
CAPÍTULO 6. Conclusões .....	29
Referências .....	31

## **Índice de Imagens**

Figura 1 Triângulo Tóxico (Padilla et al., 2007).....	9
Figura 2 Modelo hipotético das relações simultâneas entre liderança tóxica, comprometimento organizacional (calculativo, afetivo e normativo), e intenções de turnover. ....	17
Figura 3 Modelo estrutural - Relações simultâneas entre a liderança tóxica, comprometimento organizacional (i.e., calculativo, afetivo, normativo), e intenção de turnover.....	23

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 Estatística Descritiva e Correlações das variáveis em estudo .....	22
---	----

## **Introdução**

Hoje, para se fazer o trabalho de líder, é necessário compreender as competências formais, i.e., as técnicas essenciais associadas à função, aquelas que podem ser ensinadas. Esta é a parte fácil, segundo Rajeev Vasudeva, numa entrevista ao jornal Expresso em 2018. A parte difícil não é fazer o dito trabalho do líder, mas, de ser realmente um líder, colocar toda essa informação em prática e ser bom nisso. Não existe uma fórmula mágica para a liderança, o que é necessário é dedicação e persistência nos objetivos comuns dos envolvidos.

Atualmente, a liderança está relacionada a um conjunto de mudanças sociais globais que poderão trazer novos desafios. Há um mundo de incertezas e instabilidade, uma era em que os líderes tem de liderar pela influência e não pelo conhecimento, pois esse, com a democratização da informação, ficou enfraquecido. É necessário apresentar novas competências perante os “novos trabalhadores” ou millennials (nascidos entre 1985 e o ano 2000) que são exigentes no que diz respeito às suas carreiras e ambições (Veloso, Dutra & Nakata, 2016). Por isso, é importante que o líder garanta um propósito com o intuito de atrair uma nova geração para as suas organizações. Neste particular, Ozcelik, Langton e Aldrich (2008) indicam que a performance pode ser positivamente influenciada por um clima organizacional positivo e que este pode ser gerado por uma liderança adequada.

Schmidt (2008) defende que há bastantes estudos sobre uma “liderança de sucesso”, mas que poucos focam a sua atenção na negligência da liderança, que vai afetar o bem-estar dos colaboradores e que podem, muito provavelmente, ser abusivos e prejudiciais, tais comportamentos estão relacionados com a liderança tóxica. Lipman-Blumen (2005) observa que a liderança tóxica não se trata de uma má administração comum. Ao invés disso, refere-se a líderes que, em virtude de suas características pessoais disfuncionais e comportamentos destrutivos, infligem danos razoavelmente graves e duradouros, não apenas nos seus próprios seguidores e organizações, mas também a outros, fora de seu círculo imediato de vítimas e subordinados. Os líderes tóxicos deixam os seus seguidores e outras pessoas, que entram na sua esfera de influência, numa situação pior do que a nível pessoal e / ou corporativa. Quem nunca teve ou ouviu falar do patrão que passa o dia a gritar com os trabalhadores? Ou o chefe que é terrível a gerir recursos humanos e despede ilegalmente um trabalhador, a quem a empresa tem, mais tarde, de pagar uma boa indemnização? A verdade é que tem uma parte de subjetividade e aquilo que poderá ser um exemplo de boa liderança para mim, pode não ser para outra pessoa (Tepper, 2007).

O ser humano é um ser complexo a nível social, que possui valores intrínsecos que ultrapassam, na maioria das vezes, o salário que recebem ou mesmo a posição que ocupam. Quando são tratados como as pessoas que são, ou seja, quando comunicam e são ouvidos, criam relações interpessoais e conseguem exercitar a sua criatividade, são muito mais produtivos e apresentam um nível de satisfação maior (Wilson-Starks, 2003). Num mundo cada vez mais competitivo, é necessário ter colaboradores comprometidos, é possível encontrar vários estudos que relacionam os comportamentos da liderança com o comprometimento dos colaboradores em relação à empresa em que estão inseridos, isto leva a que as perceções dos liderados em relação à maneira como são tratados pelos líderes, tenham impacto na empresa na sua intenção (ou não) de permanecer nela (Palma, Lopes & Bancaleiro, 2011).

Perante estas considerações genéricas fundamentadas no lado negativo da liderança, o propósito desta investigação é compreender a perceção da liderança tóxica, e que papel poderá assumir nos colaboradores, quer a nível proximal do comprometimento organizacional, quer a nível distal relativo à intenção de saída da empresa.

Este trabalho encontra-se dividido em cinco partes. A primeira remete para o enquadramento teórico do estudo, estando subdividida em seis subpartes: (1) Liderança – esta consiste nos conceitos de liderança e as diferentes teorias existentes de acordo com uma perspectiva histórica; (2) Liderança tóxica – aborda a sua definição, características e consequências para o colaborador; (3) Comprometimento organizacional – em que consiste o conceito segundo vários autores e o modelo dos três fatores de Mayer e Allen (1997); (4) Intenção de Turnover – que aborda a sua definição e em que é que se diferencia do turnover em si e quais os motivos para tal acontecer; (5) Relações entre variáveis – consiste nas três relações importantes que sustentam o trabalho, a relação entre a Liderança tóxica e o Comprometimento organizacional, a relação entre a Liderança tóxica e a Intenção de turnover e, por fim, a relação entre o Comprometimento organizacional e a Intenção de Turnover; (6) Onde vai ser explanado o propósito do presente estudo. A segunda parte consiste no estudo empírico, potenciado pelo razão da escolha do método, onde são caracterizados os participantes, são descritos os procedimentos e são apresentados em detalhe os três instrumentos. De seguida, serão apresentados os resultados da investigação. Já a quarta parte remete para a discussão de resultados, debruçando-se sobre uma análise à luz dos contributos teóricos e empíricos de outros autores tendo em conta as hipóteses em estudo. Por último, são apresentadas as conclusões, onde se vai dar a conhecer as principais conclusões da investigação assim como as limitações do estudo e sugestões para a investigação futura.

# **CAPÍTULO 1. Enquadramento Teórico**

## **Liderança**

Ultimamente, a noção de liderança tem sido bastante estudada, tanto a nível social, de um modo geral, como comportamental em particular. Estes estudos ocorrem tanto a nível nacional como internacional (e.g., Mónico, Salvador, Santos, Pais & Semedo, 2019; Santos, Caetano & Jesuíno, 2012; Milosevic, Maric & Loncar, 2019; Maaitah, 2018; Yukl, 2012). É de conhecimento geral que, nas empresas e nas relações humanas, a liderança é um conceito fundamental já que o líder precisa de saber conduzir os indivíduos e conhecer as suas motivações (Chiavenato, 2006). Apesar da vastidão de teorias e modelos de liderança existentes, será considerado um modelo contemporâneo de liderança para a presente investigação. No entanto, será importante abordar seguidamente alguns dos modelos fundamentais para a compreensão da liderança até à atualidade.

Etimologicamente, tanto a palavra líder como liderança provêm do inglês e passam a ideia de um guia, para a primeira, e de qualidade ou função, para a segunda. Em Portugal, estes conceitos estão inteiramente ligados à arte de comandar, onde esta mesma visão apenas foi alargada devido ao surgimento das ciências sociais, como a sociologia e a psicologia. De acordo com Neves (2001), as várias investigações sobre o tema realçam a liderança como uma característica, que impõe obediência, influência, entre outros. Na verdade, este conceito deve ser analisado de acordo com diversas variáveis, tais como o contexto (e.g., situação, organização), e não apenas focando-se no tipo de colaboradores ou situação de trabalho.

Yukl (2012) define liderança como um processo de influência que afeta o sentido dos acontecimentos pelos colaboradores, a definição dos objetivos, a organização do processo para os alcançar, a motivação e empenho necessários para atingir esses mesmos objetivos e a existência de colaboração e do espírito de equipa. Nesta definição sugerida pela equipa da *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)*, a liderança é nomeada como a capacidade que um indivíduo tem para influenciar, motivar e habilitar outros a cooperarem para a eficácia e sucesso das organizações em que estão inseridos (Hanges & Dickson, 2004). Então, para que isto aconteça, é necessário que os colaboradores consintam a influência do líder e se sintam como o indivíduo influenciado (Cunha, M., Rego, Cunha, R. & Cabral-Cardoso, 2006).

## **Teoria dos traços de liderança**

Até à 2ª Guerra Mundial, os estudos sobre a liderança preocupavam-se principalmente em enaltecer os atributos físicos, psicológicos e aptidões que pudessem distinguir os líderes dos

não-líderes, e os eficazes dos não-eficazes (Cunha et al., 2006). Uma abordagem com base na Teoria dos Grandes Homens, onde Thomas Carlyle (1840) defende a ideia de que um grande líder não se faz, ele nasce já com um conjunto de atributos que o habilita a liderar. Habilita a liderar como? Com tais atributos há a possibilidade de influência, através de uma variedade de grupos, organizações e situações, conduzindo-os à execução das tarefas propostas e ao papel de seguidores (Tolfo, 2004).

Gordon Allport foi dos pioneiros no estudo dos traços de personalidade que caracterizou como disposições. Na sua abordagem, refere os traços cardeais como aqueles que dominam e modelam o comportamento de uma pessoa - as suas paixões, obsessões, tais como a necessidade de dinheiro ou a fama; por sua vez, os traços centrais, como, por exemplo, a honestidade, podem ser características encontradas da personalidade, ou seja, refere-se a características inerentes do indivíduo. Por fim, os traços secundários são aqueles que apenas surgem em determinadas circunstâncias, aqueles que estão ligados a atitudes ou preferências.

No entanto, a teoria de traços da personalidade manifesta algumas fragilidades. A partir da quantidade de pesquisas realizadas, os investigadores perceberam que estas fundiram a variedade de traços e características que não coincidiam entre si e poderiam colocar em causa a ideia de que a presença de certos traços poderia ser eficaz num contexto, mas, ao mesmo tempo, ineficaz noutro (Rothmann & Cooper, 2009). Isto significa que, neste âmbito, o contexto é um fator fundamental. Mesmo assim, Champoux (2011) defende que tanto os resultados entre as características e os comportamentos não são insignificantes como argumentaram, mesmo que estes sofram alterações devido a influências situacionais.

Eventualmente, as reações opostas acerca desta teoria de liderança vão dar início a um modelo novo, este “mais centrado na crítica aos traços, mantendo, todavia, a crença na possibilidade de identificar o líder universal” (Jesuino, 1999, p. 55).

### **Abordagem comportamental da liderança**

A abordagem comportamental surgiu como resposta às fragilidades encontradas na teoria dos traços nos finais dos anos 40 e princípios dos anos 50, focando-se naquilo que o líder faz e não naquilo que ele é (Jesuino, 2005). Inicialmente baseia-se na ideia de que os líderes eficazes dependem do seu comportamento, ou seja, daquilo que fariam em determinadas situações ou momentos (Gregoire & Arendt, 2004). Objetivava compreender de que forma os líderes dividem tarefas, como as transmitem e que técnicas motivacionais utilizam para o bem da organização (Cunha et al., 2006; Monga, 2015). Parte do princípio de que os comportamentos

de um líder podem ser aprendidos, qualquer indivíduo pode ser treinado a obter determinados comportamentos transformando-se assim num líder (Rothmann & Cooper, 2009).

Kurt Lewin (1948), identificou três tipos de líderes, o líder autocrático é aquele que toma decisões sem consultar a sua equipa mais adequado para quando é necessário uma resposta rápida; o líder democrata permite a opinião da equipa antes da tomada de decisão, mas varia de líder para líder; e por fim, o líder laissez-faire é aquele que não interfere, acontece numa equipa motivada e capaz, pois é ela que toma a maioria das decisões.

Halpin e Winer (1957) apontaram duas dimensões, estrutura de iniciação e a consideração. Em relação à estrutura de iniciação, pode ser explicada como comportamentos através os quais o líder define ou simplifica a interação do grupo para atingir um objetivo. O líder faz isso planeando, criticando, iniciando ideias, organizando o trabalho, definindo papéis dos membros, atribuindo tarefas e motivando os colaboradores. Quanto à consideração, pode ser definida como as condutas adotadas pelo líder para estabelecer uma relação com seus empregados, isto é, uma comunicação em dois sentidos, respeito mútuo e compreensão. Esta abrange o comportamento que indica confiança e cordialidade entre o supervisor e seu grupo, enfatizando a preocupação com as necessidades dos membros do grupo. A liderança mais eficiente está relacionada à combinação de uma elevada consideração e de uma elevada estrutura de iniciação: “O líder ideal seria então aquele que estabelece boas relações com os subordinados e que, ao mesmo tempo, desempenha um papel ativo no planeamento e direção das atividades do grupo” (Jesuino, 1999, p. 66). Em contrapartida, estas teorias não levam em consideração a situação em que a liderança ocorre, ou seja, em como é que fatores situacionais vão determinar o fracasso ou sucesso do líder (Melo, 2004). As investigações sobre o tema não trouxeram resultados conclusivos, principalmente da proposição de que o estilo de liderança mais eficaz é aquele que combina a preocupação com as pessoas e com a tarefa (Rothmann & Cooper, 2009). Deixando por responder à questão de que o mesmo estilo de liderança possa ser eficaz para umas circunstâncias e não para outras.

### **Abordagem Contingencial/ Situacional da liderança**

Após as fraquezas detetadas nas teorias anteriores, de finais dos anos 60 até ao início dos anos 80, a abordagem situacional ou contingencial da liderança vem introduzir um novo aspeto ao estudo do tema principal: o contexto. Isto porque parece ser necessário adequar o tipo de liderança ao contexto em que o líder está inserido, com um único objetivo: a eficácia. É

necessário compreender quais são os tipos de colaboradores que fazem parte da organização, o tipo de tarefas que realizam e em que contexto é que os membros da organização se inserem.

Tannenbaum e Schmidt (1958, citado por Gregoire e Arendt, 2004) surgiram com uma das primeiras abordagens baseada na existência de três forças: o líder, os colaboradores e a situação - onde a junção das três determinaria qual o estilo de liderança mais adequado conforme a situação. Com isto, é possível deduzir que não há nenhum estilo universal que seja sempre eficaz, é necessário adequá-lo de acordo com as adversidades.

Fiedler (1964) explica-o de acordo com duas dimensões: uma orientada para as tarefas e outra orientada para os relacionamentos. As duas dimensões combinadas definiram quatro comportamentos específicos de liderança: contar, vender, participar e delegar. O líder deve reconhecer-se e adequar-se à situação, por sua vez, a situação vai moldar a atitude do líder e o desempenho da equipa. Consequentemente, os líderes mais orientados para a tarefa são mais eficazes em situações de controlo reduzido ou elevado, já os líderes mais orientados para o relacionamento são mais eficazes em situações de controlo moderado.

Com o surgimento desta abordagem, começa a evidenciar-se a importância que o contexto tem no desenvolvimento da liderança, onde enaltece o papel daquele que é liderado e as variáveis que podem alterar tais comportamentos.

### **Teorias (Neo)-carismáticas: Liderança transformacional e carismática**

A partir dos anos 80 surgem as Teorias (Neo)-Carismáticas que se subdividem em dois tipos de liderança: a Liderança Transformacional e a Liderança Carismática (Cunha et al., 2006; Hernandez, Eberly, Avolio & Johnson, 2011).

Como forma de compreender as seguintes teorias revolucionárias é necessário entender o que é a liderança transacional que, segundo Cunha et al (2006), é considerada como uma troca entre recompensas e obediência entre o líder e os seus colaboradores. O controlo sobre os colaboradores é enfatizado pelo líder. Como? Indo conforme as suas necessidades e desejos, dizendo-lhes que as podem obter em troca de certos esforços pela organização. De acordo com Bass (1998), o líder transacional é alguém que evita riscos e se foca nos constrangimentos de tempo e na eficiência - um líder que se centra no processo e não nos resultados.

Com isto, a liderança transformacional remete para o processo no qual os líderes impulsionam grandes alterações na organização, o que vai resultar em marcas profundas e prolongadas (Burns, 1978). Tais líderes estimulam intelectualmente, encadeiam uma motivação

inspiracional em relação ao futuro, estimulam comportamentos de confiança e identificação, e têm em consideração as necessidades e preocupações dos colaboradores. Este processo baseia-se na compreensão dos relacionamentos entre ambos os lados, de acordo com a estruturação de tarefas e numa consideração individual. Os líderes transformacionais incentivam os colaboradores a ultrapassar os seus próprios interesses, motivando-os a comprometerem-se com os objetivos da organização, o que vai resultar em grandes mudanças e elevados desempenhos (Cunha et al., 2006). É criada, então, uma cultura organizacional propícia à troca de ideias e inovação por parte dos colaboradores (Raj & Srivastava, 2016), com o intuito de elevar o nível de consciência em relação a certos resultados, introduzindo uma vontade nos colaboradores em ir além do que é esperado (Hernandez et al., 2011).

Por outro lado, a liderança carismática defende aqueles que são capazes de alterar as necessidades, os valores, as aspirações dos colaboradores, isto é, aqueles que incentivam um elevado comprometimento em relação à missão da organização e uma partilha de objetivos, onde os liderados sentem que precisam daquilo para se sentirem melhor enquanto indivíduos e enquanto trabalhadores (Shamir, House, & Arthur, 1993). Este tipo de liderança resulta da junção de cinco elementos: uma pessoa com qualidades excecionais; uma crise social ou numa condição de desespero; ideias esperançosas para a solução de um problema; colaboradores seduzidos e crentes nas qualidades do líder; e, por fim, na legitimação dessas qualidades e da visão diferente através de sucessos na gestão de problemas passados (Cunha et al., 2006). Em suma, esta perspetiva está ligada a uma construção relacional entre os líderes e os seguidores, surgindo o conceito de carisma, onde a pessoa que o apresenta tem uma função/missão a cumprir. Se essa missão não for reconhecida, o indivíduo vai fracassar, pois o reconhecimento é necessário. Nesta abordagem, o carisma é visto não como uma qualidade individual, mas como um produto da relação entre o líder e os seus seguidores. Kark e Van Dijk (2007) sustentam que os liderados tem a tendência de seguir a abordagem do líder transformacional ou carismático mediante os efeitos de contágio emocional.

### **Liderança tóxica**

A liderança tem vindo a ser investigada sobre uma perspetiva positiva, i.e., quais os traços ou comportamentos do líder que influenciam positivamente os colaboradores. No entanto, existem evidências mais recentes para uma perspetiva negativa da liderança. Muitas definições surgiram com o intuito de explicar o lado negro da liderança (Burton, Taylor & Barber, 2014; Tepper, 2007). Contudo, tem sido crescente na literatura (Lipman-Blumen, 2005) a sugestão de

um tipo único de liderança disfuncional mais incidente que outros, e denominaram este tipo de liderança tóxica.

Normalmente, uma boa liderança está associada a resultados positivos, na medida em que um bom líder vai acrescentar valor à organização, enquanto que uma má liderança traz o contrário, o alto stress, baixa satisfação, baixo comprometimento e uma baixa vontade de permanecer na organização (Reed, 2014). Apesar disso, de acordo com Barbara Kellerman (2004, citado por Reed, 2014), “estudar a liderança sem considerar a possibilidade de existir «má liderança» é análogo a estudar medicina sem considerar a doença” (p. 3). Deste modo, pode-se afirmar que o fascínio pela liderança e suas potencialidades não podem encobrir repercussão dos procedimentos exteriorizados por aqueles que muitas vezes tentam liderar, mas que não o fazem da forma mais correta (Reed, 2014). Daí que esta investigação irá versar neste conceito de liderança tóxica, com o intuito de explorar as consequências deste processo negativo da liderança nas organizações.

A definição do conceito de Liderança Tóxica encontra alguns problemas, não só pelo facto de existir pouca literatura e investigação sobre o tema, mas, também, pelo uso de diferentes termos na literatura, tais como “supervisão abusiva”, “chefes cruéis” e “liderança destrutiva” (Reed, 2014). O Exército dos EUA publicou uma definição descritiva de liderança tóxica na “Army Doctrinal Publication 6-22” onde, pela primeira vez, este conceito recebeu atenção institucional:

“A liderança tóxica é uma combinação de atitudes, motivações e comportamentos autocentrados que têm efeitos adversos sobre os subordinados, a organização e o desempenho da missão. Este líder não se preocupa com os outros e com o clima da organização, o que leva a efeitos negativos de curto e longo prazo. O líder tóxico opera com um senso inflamado de autoestima e de interesse próprio agudo. Líderes tóxicos consistentemente usam comportamentos disfuncionais para enganar, intimidar, coagir ou punir injustamente os outros para conseguir o que querem para si mesmos” (Reed, 2014, p. 4).

Como já referido e de um modo geral, a liderança tóxica é expressa pelo seu efeito negativo perante a organização, e a sua fonte pode ser qualquer coisa, desde incompetência ou desatenção à malevolência. Uma liderança em que há a predominância de um comportamento destrutivo onde surgem exhibições de personalidade considerada disfuncional (Lipman- Blumen, 2005), ofendendo as pessoas que trabalham consigo, intoxicando a sua motivação, a criatividade, como, também, mesmo a autonomia e inovação (Wilson-Starks, 2003). Inclusivamente, pode surgir num contexto completamente dominado pelo humor do próprio

líder (Flynn, 1999). Além de que, estes líderes demonstram uma falta de cuidado para com os seus subordinados que perturba o clima organizacional, reforçando que o líder só se importa com o seu interesse pessoal (Reed, 2004).

O líder tóxico é dono de uma autoestima inflacionada e um enorme autointeresse, existindo um certo carácter narcisista ao qual ele precisa de ser bem visto pelos outros com o intuito de elevar a sua autoimagem. É devido a isto que carece de empatia e sensibilidade para com os liderados e apenas se importa com os seus próprios interesses (Schmidt, 2008). No estudo de Schmidt (2008), a liderança tóxica é determinada por seis fatores como supervisão abusiva, liderança autoritária, narcisismo, autopromoção e imprevisibilidade. E considerando as diferentes definições e classificações sobre a liderança tóxica é possível dizer que este conceito é algo abrangente e multidimensional como nos comprova o autor.

### **Triângulo tóxico – Líderes que destroem**

Lipman-Blumen (2005) defende que a liderança tóxica é simplesmente uma “liderança muito má”. O modelo deste autor determina que a liderança tóxica ocorre quando um líder tem vários comportamentos destrutivos, mostra certas características pessoais não funcionais e se foca na relação entre os líderes e os colaboradores. Entretanto Padilla, Hogan e Kaiser (2007) adicionaram um outro fator, que é o ambiente propício, e introduz aqui o chamado triângulo tóxico. De acordo com estes autores (Padilla et al., 2007), a liderança normalmente resulta de três fatores: da motivação e competências do indivíduo para liderar; da vontade dos colaboradores por autoridade e direção; e da situação que necessitam de liderança.

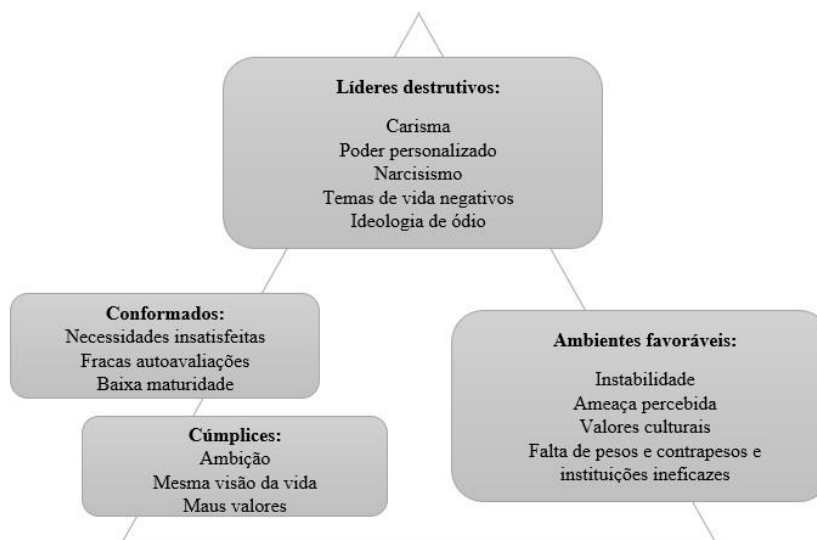


Figura 1 Triângulo Tóxico (Padilla et al., 2007)

Com este esquema podemos compreender que, geralmente, líderes destrutivos apresentam cinco características fundamentais numa liderança tóxica: carisma; necessidade de

poder para auto-benefício; narcisismos; história de vida negativa; e ideologia de ódio (Padilla et al., 2007). Em primeiro lugar, estes líderes não se preocupam genuinamente com os colaboradores, vendo-os como recursos descartáveis que podem usar como bem entenderem (Lovell, 2012). Em segundo lugar, precisam de seguidores suscetíveis, ou seja, colaboradores que têm as necessidades não satisfeitas, são conformistas, e tendem a ter baixa autoestima. Por fim, os líderes tóxicos agem num ambiente propício a si mesmos, como ambientes instáveis (guerra, agitação organizacional), colocar ameaças únicas ou múltiplas aos seguidores, oferecer uma ameaça direta aos valores culturais, ou atuar num ambiente sem obstáculos e contestações (Padilla et al., 2007).

Assim sendo, a liderança tóxica poderá não ser completamente destrutiva, pois há sempre coisas boas e coisas más nestas situações. Os líderes, em conjunto com os colaboradores e o meio ambiente, “contribuem para os resultados distribuídos ao longo de um continuum destrutivo-constructivo” (Winn & Dykes, 2019, p.41). Alguns dos piores líderes, até mesmo Hitler e Mussolini, demonstraram resultados positivos numa má liderança. Isto porque o processo de liderança tóxica tem associado relações de dominância, manipulação e coerção, ao invés de processos interpessoais positivos, como casos de influência, persuasão e comprometimento. Tal processo tem um sentido egoísta, focando-se nas necessidades do líder e ignorando as necessidades dos colaboradores. Assim sendo, resultados tóxicos não são apenas culpa de líderes “maus”, mas resultam também de colaboradores suscetíveis e ambientes propícios (Padilla et al., 2007).

### **Consequências da liderança tóxica**

O comportamento do líder tóxico e as suas decisões afetam a organização, bem como todos os indivíduos com quem contactam. Tais comportamentos tóxicos potenciam um impacto negativo no funcionamento organizacional e nas finanças da organização (Sutton, 2007), fundamentados numa cultura organizacional não ética. Também potenciam comportamentos por parte dos colaboradores, de abstinência do trabalho, incluindo a intenção de turnover (Thoroughgood, Padilla, Hunter & Tate, 2012).

Um estudo de Porath e Pearson (2009) acerca dos problemas no local de trabalho, com a participação de gestores e colaboradores de várias empresas americanas, evidenciou que quem é alvo da liderança tóxica apresenta sentimentos de raiva, frustração e, por vezes, de vontade de vingança. Este estudo demonstra que 48% dos trabalhadores diminuí o seu esforço na tarefa; 47% diminuí o tempo de trabalho; 66% responderam que o seu empenho diminuí; 63% evitou o seu líder e 78% revelaram que o seu compromisso com a organização também diminuíu.

Além do mais, colaboradores que trabalham para líderes que são tóxicos e que humilham em público, tendem a ter baixa autoestima e autoeficácia (Kusy & Holloway, 2009), o que pode potencializar níveis elevados de ansiedade, depressão, stresse organizacional, e em valores organizacionais negativos, tais como a falta de esperança no local de trabalho, falta de confiança nos grupos de trabalho, falta de coesão grupal e de espírito de equipa, e consequentemente, maior dificuldade no diagnóstico de problemas na organização (Reed, 2004). Para concluir,

“Líderes desumanos destroem a lealdade, o empenhamento e a dedicação dos colaboradores. Criam climas de medo que cortam a iniciativa e a criatividade dos membros da equipa. Induzem os colaboradores a adotar comportamentos retaliatórios (...). Uma das consequências é o abandono da empresa pelos seus colaboradores mais competentes” (Rego & Cunha, 2012, p. 43).

Em síntese, os resultados tóxicos da liderança afetam a qualidade de vida de todas as partes interessadas, e também fazem com que a equipa se desvie do seu objetivo primordial.

### **Comprometimento organizacional**

A necessidade de definir as teorias sobre o comprometimento organizacional surge devido à curiosidade em identificar quais os processos de influência social que tem como consequência os trabalhadores a conceber vínculos de permanência numa organização (Menezes & Bastos, 2010). Segundo Armstrong (2016), o conceito de comprometimento organizacional remete para o grau de identificação e envolvimento que os indivíduos nutrem pela organização a que pertencem, com isto surgem adjacentes sentimentos como a lealdade. Considerando esta definição, é possível afirmar que este se trata de um conceito composto por várias facetas e complexidades. A verdade é que, durante anos, tanto teóricos como investigadores têm tentado defini-lo das mais variadas maneiras, tornando difícil resumir as consequências da investigação (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

Originalmente, Mayer e Allen (1991) descrevem o conceito como: “um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização e que tem implicações na decisão de continuar ou abandonar a organização” (p. 61). Mais tarde, Meyer e Herscovitch (2001) definem-no como uma força que liga o colaborador a uma ação relevante que os leva a atingir um ou mais objetivos. Com isto, o comprometimento distingue-se com base nas motivações fundadas em “trocas”, podendo influenciar o comportamento mesmo que não haja motivações extrínsecas (e.g., recompensas, aumento salarial) ou atitudes positivas.

Segundo Rego, Pina e Cunha (2005) a reivindicação do comprometimento dos indivíduos com a organização coabita com um certa faceta de compromisso da própria organização perante eles: “queremos o teu suor e o teu espírito, a tua mente e o teu corpo, durante todo o tempo;

larga tudo, identifica-te connosco, segue-nos; mas não te prometemos reciprocidade” (p. 9). Este comprometimento traz consequências, podendo resultar em assiduidade como em intenção de abandonar a organização, em pontualidade, em desempenho, ou negligência, entre outras (Rego & Souto, 2004).

Assim, é importante relevar que o conceito de comprometimento organizacional não deve ser confundido com o de *engagement*. Este último relaciona-se com o nível de paixão, imersão e dedicação dos trabalhadores para com a organização (Truss, Soane, Edwards, Wisdom, Croll & Burnett, 2006). Já que nem todo o colaborador que cumpre as tarefas, prazos e normas propostas está ligado emocionalmente à organização, existe uma linha ténue entre *engagement* e comprometimento. Sempre que existe um colaborador comprometido, indica que está ciente do compromisso funcional, executa os seus papéis e as responsabilidades dentro da organização. Num estado de *engagement*, o colaborador está envolvido emocionalmente, há uma vontade e uma ligação emocional. Executa as tarefas e está entusiasmado a fazer mais, pensar mais, ajudar mais porque acredita nos valores do gestor e da empresa, pois percebe que todos estão envolvidos em fazer o melhor.

### **Modelo dos três fatores de Meyer e Allen**

O modelo dos três fatores de Meyer e Allen (1991) demonstra que o comprometimento é um fator que liga o indivíduo à organização e a existência desse pode reduzir ou não a intenção de abandono. Meyer e Herscovitch (2001) consideram o comprometimento organizacional como um conceito multidimensional, desenvolvendo um modelo com três fatores, que espelham três estados psicológicos e que vão manifestar diferentes ligações para com a organização. Assim sendo, o primeiro elemento é o comprometimento afetivo que remete para o grau no qual o colaborador se sente vinculado de acordo com o nível emocional perante a organização - o colaborador permanece na organização porque quer. O indivíduo aceita a influência em detrimento de uma relação satisfatória com a organização. Em segundo, o comprometimento normativo, que demonstra o grau no qual o colaborador se sente na responsabilidade (dever moral), ou na obrigação, de se manter na organização - permanece na organização porque deve. Sente a obrigação moral devido às suas experiências prévias de socialização que ocorrem no seio familiar e social, bem como no seio organizacional depois da entrada deste na organização. Por último, o comprometimento calculativo, refere-se ao grau no qual o colaborador se insere em relação à sua ligação com a organização após uma análise dos custos que estão associados se abandonar a organização - permanece na organização porque

precisa. A importância deste modelo é salientada por avaliar as diferentes consequências de comportamento (Allen & Meyer, 2000).

A literatura da especialidade demonstra que existem variáveis que explicam o comprometimento afetivo e o normativo, tais como o feedback sobre o desempenho da função, os desafios do cargo e a dificuldade dos objetivos, variáveis essas que se relacionam negativamente com instrumental/calculativo (Rego & Souto, 2004). Por exemplo, o comprometimento afetivo e normativo traduzem no trabalhador uma menor intenção de abandonar a organização, menor taxa de absentismo e um melhor desempenho, levando a que os indivíduos se comprometam e contribuam para os objetivos organizacionais (Rego & Souto, 2004). Em suma, segundo estes autores, é possível observar que a vontade dos indivíduos de cooperarem para os objetivos organizacionais aparenta estar influenciada pela natureza do laço psicológico que os liga à organização. Por isso, parece haver mais probabilidade que apresentem melhor desempenho quando desejam pertencer à organização, do que quando se sentem obrigados ou necessidade de nela se inserirem.

Num determinado indivíduo é possível encontrar vários níveis de comprometimento e há a possibilidade de que este tenha a combinação dos três fatores, embora em diferentes graus, no seu estado de comprometimento com a organização (Mayer & Allen, 1997). Só quando se considerar as três em conjunto se entenderá completamente a natureza da relação do trabalhador com a organização.

### **Intenção de turnover**

A produtividade e a competitividade de uma organização dependem do seu capital humano e da sua satisfação com a comunicação interna e de como o comprometimento organizacional dos colaboradores as influenciam (Almeida, 2003; Lima et al., 2012; Marchiori, 2009). Uma comunicação interna não bastará se não permitir, potenciar ou mediar a ligação com o comprometimento afetivo dos colaboradores e, como resultado, a intenção destes em permanecer na organização. No fundo, pode-se então afirmar que o conceito de turnover está intrínseco na questão do comprometimento dos colaboradores, uma vez que quanto maior a intenção do turnover, menor é o comprometimento do colaborador (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Huang, Lawler & Lei, 2007). Antes, importa distinguir *turnover* de intenção de *turnover*. *Turnover* é um conceito objetivo, remetendo para a saída do colaborador da organização e não a uma vontade. Segundo Chiavenato (2014), *turnover* ou rotatividade acontece quando ocorre entradas e saídas de pessoas da organização num determinado período, algo que pode ser voluntário ou involuntário. O primeiro acontece depois de uma reflexão do colaborador, onde

toma uma decisão de abandonar a organização pela sua própria vontade. Enquanto o segundo - o involuntário -, ocorre de acordo com uma decisão por parte da organização que tem como desfecho a saída do colaborador.

Já a intenção de *turnover*, de acordo com a perspectiva original de Mowday, Porter e Steers (1982), compreende uma estimativa subjetiva da hipótese de um colaborador abandonar a organização, num curto espaço de tempo. A satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional estão normalmente associadas à intenção de *turnover*, pois se o trabalhador está insatisfeito e sente um baixo comprometimento leva-o a procurar alternativas considerando a saída, o que pode resultar mesmo na saída. Neste particular, Teston, Krombauer, Cazella, Brustolim e Pavan (2016) defendem a rotatividade como uma variável inevitável em qualquer empresa e por isso há a necessidade de controlar tal fenómeno, é necessário reduzir ao máximo as saídas de pessoal. A presente investigação considerará na sua análise a intenção de *turnover*.

### **Liderança tóxica e Comprometimento organizacional**

Em relação ao conceito de comprometimento, como já foi referido anteriormente, Meyer e Allen (1997) propuseram um modelo tridimensional do comprometimento organizacional com três componentes: comprometimento afetivo, calculativo e normativo. Segundo estudos, das três componentes do comprometimento organizacional, aquele que é mais o mais provável na retenção de funcionários é o comprometimento afetivo (e.g., Meyer, Allen & Smith, 1993; Somers, 1995; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Glazer & Kruse, 2008). Pois se o comprometimento afetivo, enquanto a emoção que os liga à empresa, diminuir, o funcionário poderá deixar a organização e como consequência a rotatividade ou o turnover dos funcionários aumentará. Um estudo do DDI (*Development Dimensions International*, – Leadership Forecast 2003) mostra que há uma relação entre a liderança e o comprometimento. Quando apresentados a líderes fortes, os colaboradores demonstram mais comprometimento, satisfação e lealdade (Rosas-Gaddi, 2004). Se relacionarmos, portanto, o comprometimento aos comportamentos negativos de liderança, é possível perceber que líderes maus ou fracos leva a menos satisfação e motivação nos colaboradores e por isso menos vontade de permanecer na organização, com isto, a liderança abusiva poderá estar no lado oposto ao comprometimento afetivo (Rayner & Cooper, 1997; Rosas-Gaddi, 2004; Tepper, 2007). O presente estudo, utilizando os comportamentos associados à liderança tóxica, conforme fornecido por Pelletier (2011), tenta validar as descobertas relativas à liderança tóxica e ao comprometimento organizacional no contexto industrial.

## **Liderança tóxica e Intenção de turnover**

A literatura indica que a maioria dos estudos se preocupa com a relação entre vários estilos de liderança (e.g., liderança transformacional, liderança ética, liderança autêntica) e intenção de rotatividade (Azanza, Moriano, Molero & Lévy Mangin, 2015; Gyensare, Anku-Tsede, Sanda & Okpoti, 2016; Demirtas, Akdogan, 2014). A liderança como uma relação funcional entre o líder e os liderados (Chiavenato, 2014) potencia no líder um poder de controlar os meios com o intuito de satisfazer as necessidades dos seus liderados. Situações como estabilidade e baixos níveis de *turnover* remetem para a satisfação do colaborador e o líder tem um papel principal nesse contexto, pois, segundo Bergamini (2006), é uma peça-chave para o aumento ou diminuição da satisfação, e cabe a este que essa satisfação não diminua para bem da organização, pois se for o contrário trará a saída do colaborador e custos associados. Quando um trabalhador sente que o apoiam e sente o seu líder como um “parceiro”, há uma motivação para seguir o caminho solicitado e surge um vínculo entre ambos, criando um ambiente de cooperação.

Da mesma forma que um líder causa um bom impacto no trabalhador, também pode causar o contrário. Um líder desligado ou “indiferente” é ineficaz, leva à redução da moral, à desorganização, insatisfação e desarmonia, e conseqüentemente leva ao absentismo e ao aumento da intenção de abandonar a organização (Steele, 2011). Weaver e Yancy (2010) também são da mesma opinião, afirmando que esta liderança está positivamente relacionada com a intenção dos colaboradores de abandonar a sua organização. Tal situação torna-se um desafio crítico e sério que as organizações enfrentam (Ahmad, 2010), que abalará os custos diretos e indiretos (Steers et al., 2012). Um estudo recente de Kenneth Matos na “Life Meets Work” (2017) revela que 56% dos colaboradores aguentam um líder tóxico e os seus comportamentos, resultando num ambiente desagradável. Uma maneira de verificar a gravidade dessa toxicidade é estimar o impacto na cultura organizacional. A liderança tóxica é responsável por 48% da redução do esforço laboral e 38% da qualidade do trabalho. Também neste estudo é possível averiguar que 73% do turnover de uma empresa é devido a um líder tóxico. Singh, Sengupta e Dev (2019) defendem que há efeitos colaterais da toxicidade que podem não ser relevantes a um curto espaço de tempo, mas serem perigosos ao longo do tempo, colocando em causa os alicerces da organização.

## **Comprometimento organizacional e Intenção de turnover**

Segundo Menezes (2006), num estudo sobre a validade da construção da Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional, foi possível verificar que

todos os itens avaliadores da intenção comportamental de permanência na organização não apresentam qualquer relação para com as intenções comportamentais de comprometimento. Outros estudos (e.g., Klein, Molloy, & Cooper 2009; Jaros, 2009) atestaram esta ideia quando descreveram, de acordo com as suas investigações, que a vontade de permanecer na organização não faz parte do conceito de comprometimento, sendo um construto à parte.

Mayer e Allen (1997) defendem que o comprometimento afetivo, ou seja, quando o colaborador está emocionalmente ligado para com a empresa, há maior motivação em atingir os objetivos com a organização, refletindo-se em menor absentismo e conseqüentemente menor turnover. Em relação ao comprometimento calculativo, quando elevado, leva a que o colaborador se esforce com o o intuito apenas de realizar os seus objetivos pessoais, tais como a renumeração, promoção, manutenção do emprego, entre outros (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). Rego et al. (2004) defendem que estes colaboradores apenas contribuirão o necessário para manter os seus empregos. Quando se trata do comprometimento normativo, o trabalhador segue a conduta que lhe foi ensinada como apropriada sentindo-se moralmente responsáveis para com a organização, mas apenas permanecerão se o seu sentimento de obrigação moral for suficientemente forte (Meyer et al., 2004).

Com isto, é possível dizer que, embora autores como Mowday, Porter e Steers (1982) defendam que colaboradores comprometidos desejam permanecer na organização, outros autores (e.g., Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002) demonstram que a relação direta entre comprometimento organizacional e o turnover é algo frágil. Tal se sucede visto que esta depende de variadíssimos fatores, tais como fatores sociodemográficos, satisfação, outras oportunidades, entre outros. Como comprovam Tett e Meyer (1993) na sua análise, apesar da intenção de rotatividade (*turnover*) ser um robusto indicador da saída de um funcionário, é também necessário salientar que são construtos distintos. Ainda que um funcionário indique grande interesse em demitir-se da empresa, tal não significa inevitavelmente que o fará, uma vez que vários fatores podem influenciar a decisão como os referidos anteriormente. Mowday (1998) refere que, um nível alto de comprometimento no funcionário pode ser umas das soluções para minimizar as conseqüências do *turnover*.

### **O presente estudo**

Considerando as relações isoladas entre as variáveis em estudo, será que existem relações simultâneas entre a liderança tóxica, o comprometimento organizacional e a intenção de turnover? Por conseguinte, o propósito do presente estudo é analisar as associações entre

liderança tóxica (i.e., supervisão abusiva, liderança autoritária, narcisismo, autopromoção, imprevisibilidade), comprometimento organizacional (i.e., afetivo, normativo, calculativo), e intenção de turnover, utilizando um modelo das equações estruturais. O estudo investigará os colaboradores da indústria pois é um setor caracterizado por várias cadeias de comando, trabalho em massa e com *deadlines* rígidas que tem de ser cumpridas. Devido a estas razões há a necessidade de que o líder saiba conduzir e motivar os subordinados a alcançar os objetivos da empresa (Chiavenato, 2006), pois não depende só dele o sucesso da organização. Segundo Yulk (2012) tem de saber gerir, de forma dinâmica, a motivação, a colaboração e o espírito de equipa dos seus colaboradores e ao mesmo tempo, como é caracterizados nas indústrias, processos de programação de produção e qualidade sem afetar o ambiente organizacional.

Com base em estudos anteriores (e.g., Mowday, 1984; Tett & Meyer, 1993; Mowday, Porter & Steers, 1982; Steers et al., 2012; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Glazer & Kruse, 2008), espera-se que a percepção de liderança tóxica seja positivamente relacionada com as intenções de turnover (Hipótese 1), negativamente relacionada com o comprometimento afetivo (Hipótese 3) e positivamente associada com o comprometimento calculativo e normativo (Hipótese 2 e 4, respetivamente). Por sua vez, espera-se que o comprometimento afetivo e normativo se relacione negativamente com a intenção de turnover (Hipótese 6 e 7, respetivamente), e o comprometimento calculativo e normativo se associe positivamente com a intenção de turnover (Hipótese 5). Como resultado desses vínculos, espera-se que o comprometimento organizacional possa mediar as relações entre a liderança tóxica e a intenção de turnover (Hipótese 8). O modelo hipotético detalhado é apresentado na Figura 2.

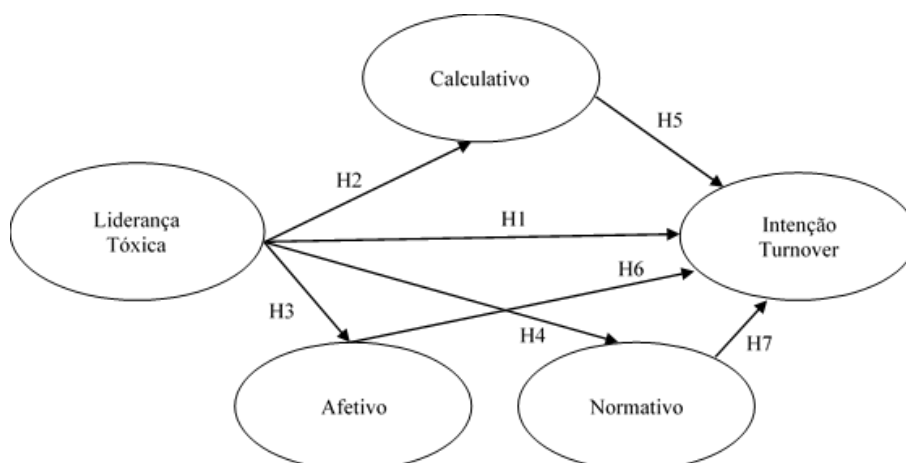


Figura 2 Modelo hipotético das relações simultâneas entre liderança tóxica, comprometimento organizacional (calculativo, afetivo e normativo), e intenções de turnover.

## **CAPÍTULO 2. Método**

### **Participantes**

Participaram no presente estudo 233 trabalhadores ( $F = 85$ ;  $M = 148$ ) da área da indústria com idades compreendidas entre os 20 e os 72 anos de idade ( $M = 33.23$ ;  $DP = 7.89$ ). Os trabalhadores eram supervisionados na sua organização, e tinham em média cerca de 6 anos de contacto com o seu supervisor direto ( $M = 6.01$ ;  $DP = 6.34$ ). Relativamente ao grau de escolaridade, tinham maioritariamente o ensino secundário (53.6%), seguido de licenciatura (15%), mestrado (15%), 9º ano (8.6%), cursos profissionais (4.3%), e ensino primário (3.5%).

Os participantes são todos do setor industrial, existindo uma maior predominância na indústria automóvel, com 27,9% ( $n=65$ ) dos respondentes, seguida pela indústria alimentar com 18,5% ( $n=43$ ) dos respondentes, a indústria têxtil com 11,6% ( $n=27$ ), a indústria energética com 9,9% ( $n=23$ ), a indústria metalúrgica com 6,4% ( $n=15$ ), a indústria metalomecânica com 5,6% ( $n=13$ ), a indústria do plástico com 3% ( $n=7$ ), a indústria naval e da cerâmica com 2,6% ( $n=6$ ) cada uma, a indústria química e a eletro-eletrónica com 2,1% ( $n=5$ ), a indústria farmacêutica com 1,7% ( $n=4$ ), a indústria do papel com 1,3% ( $n=3$ ), as indústrias da aeronáutica, de gestão de resíduos, de madeira e cortiça, cada uma com 0,9% ( $n=2$ ), e por fim, as indústrias de automação, frio e congelação, granito, mobiliário e tabaco com 0,4% ( $n=1$ ) respondentes.

Na sua maioria trabalham em grandes empresas (com 250 ou mais trabalhadores), 129 respondentes (55,4%), de seguida, 65 respondentes (27,9%) trabalham em médias empresas (com 50 até 249), 34 (14,6%) trabalham em pequenas empresas (com 10 até 49 trabalhadores) e apenas 5 (2,1%) trabalham em microempresas (até 9 trabalhadores).

Em relação ao vínculo com a empresa, maioritariamente 62,2% ( $n=145$ ) estão efetivos na empresa, 36,9% ( $n=86$ ) estão com contrato a termo (certo/incerto) e apenas 0,9% ( $n=2$ ) são prestadores de serviços. Relativamente à antiguidade na organização, 139 dos trabalhadores estão à menos de 5 anos na organização (59,7%), 41 está lá entre os 5 e os 9 anos (17,6%), 20 estão entre os 10 e os 14 anos (8,5%), 17 entre os 15 e os 19 anos (7,3%), 10 estão lá entre os 20 e os 24 anos (4,3%) e 6 entre os 25 e os 30 anos de casa (2,6%).

### **Procedimentos**

O questionário foi realizado exclusivamente por via eletrónica, com recurso a redes sociais - Facebook e LinkedIn –, onde antes desta divulgação foi realizada uma filtragem de indivíduos pertencentes às categorias referidas anteriormente e que, exclusivamente, pertenciam à indústria, pois era esse o público pretendido para esta investigação. Nestas redes

foi então divulgado um link que direcionava os indivíduos para um questionário do Google forms. Para alcançar a população pretendida, foi desenvolvido um filtro no LinkedIn com as palavras “operador”, “operador fabril”, “operador de produção”, e foi enviado o link pessoa a pessoa, onde era explicado o propósito do estudo, garantindo o anonimato e confidencialidade das respostas. Primeiramente, o questionário apresentava perguntas de cariz sociodemográfico, como forma de categorizar os respondentes, de seguida questões que permitiam confirmar se o participante se enquadrava nas três categorias pretendidas (i.e., empregados ativos, liderados por outrem e pertencentes a empresas da indústria), e de seguida era apresentado o questionário acerca do tema em questão. As respostas ficaram retidas nesta plataforma em total segurança através de acesso com palavra-passe.

## **Medidas**

Considerando o propósito do estudo, o questionário parece ser o mais apropriado, porque permite alcançar amostras mais alargadas. Primeiro, permite medir, analisar e quantificar, podendo ainda traduzir em números as opiniões e informações. Segundo, é uma técnica que consente uma maior facilidade quer na recolha, quer no tratamento de dados. Terceiro, dá a possibilidade de ultrapassar barreiras que numa outra técnica talvez não fossem possíveis, garantindo total confidencialidade e anonimato. Quarto, para o preenchimento do questionário não há necessidade de retirar tempo dentro do horário de trabalho (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

As medidas utilizadas para investigar as relações entre liderança tóxica, comprometimento organizacional e intenção de turnover foram (1) *Toxic Leadership Scale* (Schmidt, 2008), (2) *Questionário de Comprometimento Organizacional* (Meyer & Allen, 1997; Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008), e (3) *Escala de Intenções de Abandono Laboral* (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978; Ferreira & Teques, 2017).

***Toxic Leadership Scale* (Schmidt, 2008).** Em primeiro lugar foi realizado um estudo do tipo metodológico (Mishel, 1998) de tradução e validação para português da escala *Toxic Leadership Scale* (Schmidt, 2008). Para a tradução, retradução e reconciliação foi necessário uma adaptação linguística e determinação dos respetivos instrumentos de medição equivalentes (Worthington & Whittaker, 2006). Primeiro, na fase da tradução do questionário recorreu-se a uma tradutora portuguesa fluente em inglês, obtendo a versão da escala na língua pretendida. De seguida pediu-se a um professor fluente em inglês que procedeu à retradução da escala, e de seguida uma reconciliação de ambas, os itens foram comparados entre si, tendo sido

reformulados aqueles que não correspondiam de todo à tradução com o objetivo de obter a tradução mais correta possível de forma a não existir palavras não coerentes com o objeto de estudo. Segundo, foi realizado um pré-teste com 10 colaboradores de uma pequena empresa da indústria têxtil que responderam ao questionário pretendido e uma avaliação qualitativa para examinar terminologia e compreensão dos itens. Apenas dois trabalhadores revelaram confusão em relação a quatro itens (14, 17, 25 e 30) devido ao não entendimento de certas palavras ou da construção frásica do item. Os quatro foram reformulados e questionados novamente de forma a avaliar a compreensão.

A versão traduzida apresentada neste estudo baseia-se, como já referido, na escala definida por Andrew Schmidt na sua tese de mestrado em 2008. Esta escala é constituída por 30 itens que avaliam 5 dimensões: i) supervisão abusiva (7 itens); ii) liderança autoritária (6 itens); iii) narcisismo (5 itens); iv) autopromoção (5 itens); e v) imprevisibilidade (7 itens). Em relação à sua medição numa escala de 6 pontos (1 - “discordo totalmente”, 2 - “discordo”, 3 - “discordo ligeiramente”, 4 - “concordo ligeiramente”, 5 - “concordo” e 6 - “concordo totalmente”). As escalas revelaram coeficientes de Alpha de Cronbach adequados, variando entre 0.73 (narcisismo) e 0.92 (supervisão abusiva).

***Questionário de Comprometimento Organizacional (Meyer & Allen, 1997; Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008).*** O questionário está subdividido em três sub-escalas. O comprometimento afetivo que inclui 6 itens (ex., Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa), o comprometimento calculativo que inclui 7 itens (ex., Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa), e por fim o comprometimento normativo constituído por 6 itens (ex., Esta empresa merece a minha lealdade). Os respondentes indicaram o grau de acordo relativamente às afirmações numa escala Likert de 6-pontos (1 - “Discordo totalmente”, “a 6 - “Concordo totalmente”). No presente estudo verificou-se que os coeficientes de Alpha de Cronbach variaram entre 0.79 (comprometimento normativo), 0.82 (comprometimento afetivo), e 0.88 (comprometimento calculativo).

***Escala de Intenções de Abandono Laboral (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978; Ferreira & Teques, 2017).*** As intenções de turnover são avaliadas por 3 itens: “eu penso muitas vezes em desistir”, “provavelmente irei procurar um novo emprego no próximo ano” e “assim que possível, vou deixar a instituição”. Para medir esta escala foi utilizada a escala de Likert de 5 pontos (1 - “Discordo totalmente” a 5 - “Concordo totalmente”). No presente estudo

verificou-se que o coeficiente Alpha de Cronbach obtido para a escala de intenções de turnover foi de 0.89.

### **Análise dos dados**

Numa primeira fase, foram analisadas as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis em estudo. Seguidamente, a identificação do modelo com variáveis latentes seguiu duas etapas (Kline, 2011) usando a versão 23 do programa Analysis of Moment Structures (AMOS). Primeiro, uma análise fatorial confirmatória (AFC) foi conduzida para validar o modelo de medida. A qualidade do ajustamento do modelo foi considerada adequada quando os valores do CFI (comparative-of-fit-index) e do TLI (Tucker-Lewis index) foram superiores a .90. Os valores do RMSEA (root mean square error of approximation) e do SRMR (standardized root mean square residual) foram inferiores a .08 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014). A fiabilidade foi analisada através do coeficiente de Alpha de Cronbach. Valores de fiabilidade acima de .70 foram considerados adequados (Hair et al., 2014). Em segundo lugar, o modelo estrutural foi especificado de acordo com as hipóteses sugeridas para o presente estudo (Figura 2).

## CAPÍTULO 3. Resultados

### Modelo de medida

A estatística descritiva das medidas, médias, desvios-padrão e as correlações das variáveis em estudo estão reportadas na Tabela 1. Numa análise às médias das variáveis em estudo, verifica-se a Intenção de Turnover revelou valores moderados ( $M = 3,19$ ;  $DP = 1,32$ ) devido à sua amplitude, com uma escala de 5 pontos. Em relação à Liderança Tóxica ( $M = 2,91$ ;  $DP = 1,27$ ) apresenta um nível baixo para uma escala de 6 pontos. Os comprometimentos apresentam números mais ou menos semelhantes, mas o calculativo ( $M = 3,54$ ;  $DP = 1,40$ ) apresenta uma média mais alta, relativamente ao afetivo ( $M = 3,36$ ;  $DP = 0,99$ ) e ao normativo ( $M = 3,17$ ;  $DP = 1,22$ ).

Tabela 1 Estatística Descritiva e Correlações das variáveis em estudo

	1	2	3	4	5
<b>1. L. Tóxica</b>	-				
<b>2. Afetivo</b>	,22**	-			
<b>3. Calculativo</b>	,15*	,52**	-		
<b>4. Normativo</b>	-,15*	,52**	,56**	-	
<b>5. Turnover</b>	,51**	,04	-,08	-,41**	-
<i>Média</i>	2,91	3,36	3,54	3,17	3,19
<i>Desvio-padrão</i>	1,27	,99	1,40	1,22	1,32
<i>Amplitude</i>	1-6	1-7	1-7	1-7	1-5

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

O modelo de medida revelou um ajustamento aceitável aos dados [ $\chi^2(199) = 439.60$ ,  $p < .001$ ,  $CFI = .936$ ,  $TLI = .926$ ,  $RMSEA = .072$  ( $IC = .063, .081$ ),  $SRMR = .054$ ]. Os valores do CFI foram mais elevados do que o valor mínimo recomendado de .90. Adicionalmente, os valores de RMSEA e do SRMR revelaram um bom ajustamento aos dados ( $< .08$ ) (Hair et al., 2014). Assim, o modelo de medida demonstrou um ajustamento adequado aos dados.

De acordo com os dados da correlação de Pearson (Tabela 1), a presente investigação revelou que a Liderança tóxica apresenta uma relação positiva com a intenção de turnover ( $r = 0,510$ ;  $p < 0,01$ ) como se pode analisar, o valor é positivo e como é maior que 0.5, segundo Cohen et al. (2003), há uma associação elevada entre ambas, pois quanto mais perto do 1 ou -1 mais forte é a relação, uma relação positiva baixa com o comprometimento calculativo e afetivo, respetivamente ( $r = 0.150$ ;  $p < 0,05$ ;  $r = 0,225$ ;  $p < 0,01$ ), e negativa com o comprometimento

normativo ( $r = -0,154$ ;  $p < 0,05$ ) que de acordo com os dados, como é entre 0.1 e 0.3 há uma baixa associação. O comprometimento calculativo e normativo apresentam uma associação negativa com a intenção de turnover ( $r = -0,089$ ;  $p < 0,05$ ;  $r = -0,410$ ;  $p < 0,01$ , respetivamente). O comprometimento afetivo não apresenta associação com a intenção de turnover, pois o valor de correlação está abaixo do 0,05 de significancia ( $r = 0,042$ ;  $p < 0,05$ ). Os comprometimentos apresentam uma relação positiva e elevada entre todos.

### Modelo estrutural

O modelo hipotético revelou um ajustamento aceitável aos dados [ $\chi^2(202) = 523.43$ ,  $p < .001$ , CFI = .925, TLI = .914, RMSEA = .075 (IC = .065, .084), SRMR = .061]. Numa análise aos efeitos diretos (Figura 2), verifica-se que a liderança tóxica se relaciona positivamente com o turnover (H1:  $\beta = 0.26$ ,  $p < 0.001$ ) e comprometimento calculativo (H2:  $\beta = 0.18$ ,  $p < 0.01$ ), e negativamente com o comprometimento afetivo e normativo, respetivamente (H3:  $\beta = -0.45$ ,  $p < 0.001$ ; H4:  $\beta = -0.31$ ,  $p < 0.001$ ). Por sua vez, os comprometimentos afetivos e normativos relacionam-se negativamente com o turnover (H6:  $\beta = -0.31$ ,  $p < 0.001$ ; H7:  $\beta = -0.21$ ,  $p < 0.001$ ; respetivamente). O comprometimento calculativo não se relacionou com o turnover (H5:  $\beta = 0.11$ ,  $p > 0.05$ ). Como podemos ver, no modelo estrutural as variáveis têm um comportamento distinto pois vai haver uma contextualização destas, enquanto que no estudo das correlações há uma relação direta de um por um e apresentam valores completamente diferentes.

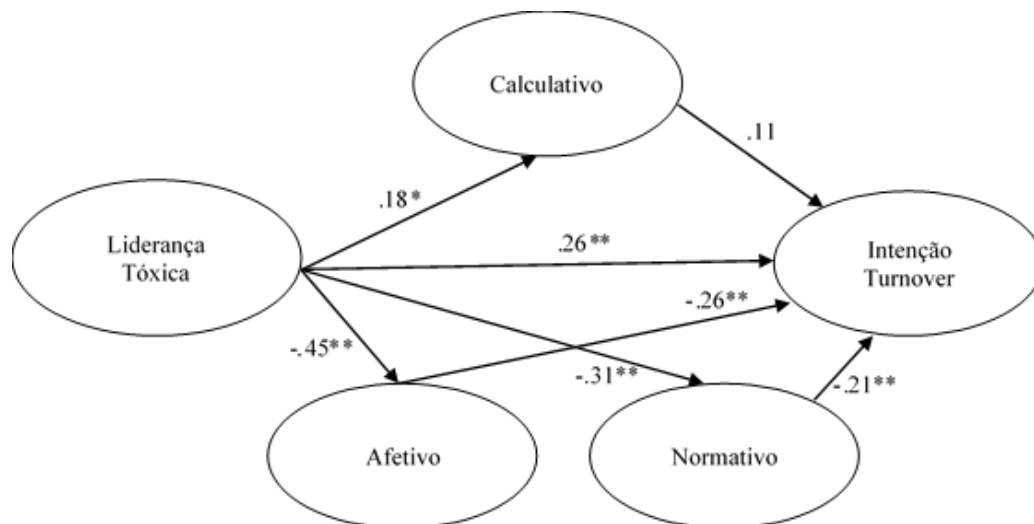


Figura 3 Modelo estrutural - Relações simultâneas entre a liderança tóxica, comprometimento organizacional (i.e., calculativo, afetivo, normativo), e intenção de turnover.

## **CAPÍTULO 4. Discussão**

Segundo Barrow (1977), a liderança é dos conceitos mais estudados de todos os tempos, pois depende dela o sucesso dos sistemas económicos, políticos e organizacionais, e é necessário compreendê-la e mesurá-la para compreender o sucesso ou insucesso de uma organização. Por isso, este estudo foi realizado com o propósito de aprofundar os estudos sobre as relações simultâneas entre a percepção da liderança tóxica, o comprometimento organizacional, e as intenções de abandono organizacional. A testagem das hipóteses formuladas revelou um conjunto de associações potencialmente relevantes para a discussão científica.

Quanto à relação entre a liderança tóxica e a intenção de turnover (Hipótese 1), estudos prévios defendiam que estas variáveis se relacionavam positivamente, pois de acordo com Reed (2014) a baixa vontade de permanecer na organização é uma das consequências da liderança tóxica. Outros autores (e.g., Rego & Cunha, 2012; Steele, 2011) assinalam o abandono desta como consequência. Os resultados desta investigação parecem corroborar estas evidências, indicando uma relação entre ambas as variáveis, indicando que a percepção de uma liderança considerada tóxica tende a levar a que o liderado considere abandonar a organização.

Relativamente às associações entre a percepção de liderança tóxica e os três tipos de comprometimento (i.e., calculativo, afetivo, normativo), segundo Mayer e Allen (1991), surge um estado psicológico no colaborador, e a sua relação para com a organização, influenciando a tomada de decisão de abandonar ou permanecer nesta. Neste sentido, seria expectável uma associação positiva entre a percepção da liderança tóxica e o comprometimento calculativo (Hipótese 2). Pois, este comprometimento diz respeito aos custos que a sua saída pode causar, ou quando não há uma percepção de outras alternativas (Jaros, 2009), o trabalhador acaba por ficar porque precisa (Allen & Mayer, 2000). Nascimento et al. (2008) defendem que um elevado comprometimento calculativo leva a que o trabalhador apenas veja os seus objetivos pessoais – manutenção do emprego, renumeração, promoção - como algo a atingir, e quando maltratado por um líder, poderá permanecer na organização com o intuito de atingir os seus objetivos, esse tipo de liderança pouco ou nada o influencia. As análises efetuadas neste estudo permitem corroborar esta perspectiva, sugerindo que a percepção da liderança tóxica está positivamente associada ao comprometimento calculativo.

No que se refere à relação entre a percepção da liderança tóxica e o comprometimento afetivo (Hipótese 3), a investigação sugere que este comprometimento é afetado de forma

negativa pela liderança tóxica. Investigadores referem que a liderança tóxica está do lado oposto ao comprometimento afetivo, pois se o colaborador não se sente envolvido com a empresa acaba por querer sair para algo melhor (Rayner & Cooper, 1997; Rosas-Gaddi, 2004; Tepper, 2007). As análises efetuadas neste estudo, demonstram que quando as variáveis são contextualizadas é possível corroborar a hipótese, pois um comprometimento afetivo remete para à emoção do trabalhador e aquilo que ele sente depende de como é tratado na organização. Rego e Souto (2002) sugerem que as pessoas reagem com comprometimento afetivo elevado quando sentem que a organização e os líderes os tratam de modo justo, respeitador e apoiador. Assim, uma liderança abusiva leva a que o colaborador se sinta mal e impotente, o que vai afetar a sua ligação emocional com a empresa.

Quanto à relação entre a perceção da liderança tóxica e o comprometimento normativo (Hipótese 4) seria espectável que se relacionassem positivamente. Estudos anteriores revelaram que este tipo de comprometimento, ou seja, um comprometimento que tem a ver com o dever (Allen & Mayer, 2000), onde o trabalhador sente a obrigação de permanecer na organização porque lhe deu uma oportunidade quando precisou, funciona como um contrato psicológico. Os resultados do presente estudo evidenciam que esta situação não acontece. Segundo os dados obtidos há uma relação negativa entre as variáveis, i.e., a perceção de uma liderança tóxica por parte do colaborador leva a menos comprometimento normativo, ou seja, a menos sentimento de dever com a organização. Esta situação poderá ser explicada pelo facto de existirem respondentes com mais de 20 anos de ligação contratual, e poderão permanecer na organização porque se sentem o dever e lealdade para com a empresa que lhes deu trabalho por tantos anos, mas com o passar dos anos há a possibilidade de ficarem saturados com uma má liderança a que estão presentes, o que vai afetar o seu sentimento de dever em permanecer a empresa. Adicionalmente, poderá existir uma questão geracional que segundo Mannheim (1993) tem a ver com o processo histórico que os indivíduos da mesma idade-classe compartilham, e está relacionado com os acontecimentos históricos, políticos ou sociais que geram um impacto no processo de socialização do indivíduo, levando-os a pensar e agir de um certo modo. Se considerarmos o intervalo de idades dos participantes deste estudo, segundo Veloso, Dutra e Nakata (2016), a geração X nasceu entre as décadas de 60 e 1977, prevalecendo o ceticismo e acreditam “num ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa”. Devido ao downsizing pelo qual esta geração passou levou a que esta geração desenvolvesse mais habilidades e são indivíduos que apresentam mais comprometimento com os objetivos e sucesso da organização. Já a geração Y aquela que nasceu a partir de 1978 até ao fim dos anos

90, marcada pelo ritmo de mudança, interatividade, do grande acesso à informação, cresceu no meio do progresso tecnológico, onde vivenciaram e tiveram acesso desde pequenos. São indivíduos ágeis e capazes de realizar várias tarefas ao mesmo tempo, são caracterizadas pelo individualismo, é uma geração que procura um crescimento rápido quando se trata de carreira, e como colaboradores mais individualistas podem apresentar menos lealdade à organização em que se inserem explicando assim o baixo comprometimento normativo quando estão perante uma liderança tóxica. No entanto, estudos futuros deverão explorar estas relações, considerando diferenças entre as faixas etárias relativamente à percepção de liderança tóxica e comprometimento normativo.

Considerando a Hipótese 5, relativa à relação entre o comprometimento calculativo e a intenção de turnover, de acordo com Nascimento et al. (2008) quando há um comprometimento calculativo leva a que o colaborador se esforce para alcançar os seus próprios objetivos, como o salário, promoção, manutenção do emprego, mas que contribuirá apenas o necessário para o manter, e por isso, é espectável que este comprometimento se relacione positivamente com a intenção de turnover. Segundo Rego et al. (2004), o colaborador permanece na organização porque precisa. De acordo com os resultados do presente estudo, quando as variáveis são contextualizadas conclui-se que não existe qualquer relação entre as duas variáveis. Os custos que poderão estar relacionados ao sair da organização nada vai alterar se o colaborador pensar em abandonar a empresa, se o tiver de fazer fará, se isso implicar melhores condições.

No que diz respeito ao comprometimento afetivo e à sua relação com a intenção de turnover (Hipótese 6), estudos prévios corroboravam que haveria uma relação negativa entre ambas, pois, de acordo com Meyer et al. (2002), o comprometimento afetivo é o comprometimento mais preditivo quando se trata da retenção dos colaboradores. E de acordo com os dados obtidos, é possível comprovar que quanto maior for o comprometimento afetivo menor será a intenção de turnover, os colaboradores sentem-se mais motivados e tendem a contribuir mais para com a empresa, refletindo em menos absentismo e rotatividade. Se o comprometimento afetivo for afetado, o contrário acontece, a motivação baixa e contribuem o mínimo para a organização, levando-os a sentimentos de desilusão e a procura de algo que os motive noutra organização.

Por fim, quando nos remetemos para a Hipótese 7, é esperado que o comprometimento normativo, segundo Rego e Souto (2004), traduza no colaborador uma menor intenção de abandonar a organização, menor taxa de absentismo e melhor desempenho, mas com menos

intensidade do que acontece com o comprometimento afetivo. Quando analisamos os dados obtidos neste estudo, podemos concluir que há uma associação negativa entre ambas, ou seja, isto indica que quanto maior for o comprometimento normativo menor será a intenção de turnover. Mas, segundo Meyer et al. (2004) o colaborador só permanecerá até quando o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte. Rego e Souto (2004) também sugerem que a vontade de permanecer na organização aparenta estar relacionada com a natureza do laço psicológico que os liga à organização, e por isso há mais probabilidade de apresentarem melhores resultados a nível do desempenho quando desejam lá permanecer do que quando se sentem na obrigação ou necessidade de nela se inserirem.

## **CAPÍTULO 5. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações**

É necessário salientar que o estudo em questão se direciona para um tema ainda pouco estudado. Podem ser evidenciadas três limitações fundamentais. Primeiro, as associações entre variáveis examinadas não apresentam relação de causa-efeito. Sugere-se que os estudos futuros apresentem desenhos longitudinais, potenciando a avaliação destas relações ao longo de um período de tempo.

Segundo, devido à situação contextual tanto mundial como portuguesa, estando-me a referir à pandemia que vivemos desde o início deste ano, surgiu um entrave ao estudo, pois a verdade é que devido ao estado pandémico causado pela Covid-19, levou a que a maioria dos participantes não estivessem presencialmente ligados à empresa. Podemos ver esta situação por dois lados, por um lado encontrei respondentes em casa em lay-off o que me facilitou a recolha de dados pois tinham mais disponibilidade, por outro lado encontrei pessoas que ficaram no desemprego, na altura, e com isso não poderiam responder ao questionário. Também encontrei no LinkedIn um entrave, não sendo a culpa da plataforma em si, mas devido ao facto dos utilizadores não atualizarem a situação profissional, refiro-me assim ao trabalho atual de cada utilizador pois para alcançar a população estudada recorri a um filtro que restringia a profissão atual do utilizador.

Por último, poderá ser necessário alargar a amostra para que se possa generalizar mais o tema em questão. Pode ser interessante investigar se há mais frequência na perceção desta liderança dependendo do tamanho da organização ou entender se esta existe em mais predominância neste setor estudado ou noutros, tais como, militares, saúde e educação. Porém, além da validação dos resultados obtidos, outros caminhos surgiram e poderiam ser explorados. Como por exemplo, identificar qual razão a hipótese que relaciona a perceção da liderança tóxica leva a menos comprometimento normativo e não o contrário como é esperado, ou quanto tempo o colaborador consegue aguentar uma má liderança ou o impacto na equipa ou líder quando há a saída de um colaborador. Adicionalmente, também seria interessante entender o lado do líder e quais as suas motivações e razões que possam levar a entender a contaminação de toda a organização.

## **CAPÍTULO 6. Conclusões**

As empresas existem com o intuito de atingir objetivos, ser rentáveis e obter lucro. E como o conseguem? Devido às pessoas, os seus colaboradores. Tais trabalhadores que possuem necessidades, desejos, objetivos e valores que variam de pessoa para pessoa.

Atualmente, de acordo com Veloso et al. (2016), com o fortalecimento da globalização e as subjacentes novas realidades, leva a uma necessidade das empresas se adaptarem, criando uma necessidade de potenciar os recursos humanos com um objetivo de gerar um ambiente saudável e que traga sucesso. Portanto, é incontestável que o mundo se tornou algo “global, complexo, diversificado e individualista”. Perante isto, há cada vez mais batalhas a nível económico, o que vai evidenciar um sentimento de soberania empresarial e o ritmo da vida pessoal, profissional e social acaba por ser influenciado de acordo com o padrão organizacional, convertendo o ser humano num fator económico como intuito máximo de lucro, pois a mudança social é promovida acima de tudo por fatores económicos (Giddens, 2011). Tudo isto vai criar um relacionamento complexo entre os colaboradores e os seus líderes podendo surgir diversos conflitos. Assim, investigações sobre liderança começaram a preocupar-se com uma nova corrente de pesquisa, o “lado negro” desta, um lado que vem trazer efeitos negativos, tanto para os seguidores como para a organização.

Com o presente estudo foi possível providenciar dados empíricos sobre a perceção da liderança tóxica no local de trabalho e entender como é que a existência de comportamentos negativos por parte dos líderes poderá levar ao surgimento de instabilidade organizacional, podendo influenciar a existência da própria organização (Indradevi, 2016). A investigação revelou que a liderança tóxica não é algo positivo para o individuo, ou pelo menos o liderado não a percebe como tal, apesar de não haver evidências de uma forte existência deste tipo de liderança no estudo, é possível entender que existe e poderá influenciar os comportamentos dos liderados. Um líder tóxico pode potenciar dano numa organização, podendo colocar em causa toda a cultura organizacional.

Desta forma, em virtude dos resultados obtidos, é também possível depreender que além de existir a perceção de liderança tóxica, foi também possível evidenciar que o comprometimento do colaborador poderá ser afetado com este tipo de liderança. Especificamente, o comprometimento calculativo perante esta situação pouco ou nada se alterará devido ao facto deste tipo de comprometimento ter mais a ver com os objetivos pessoais do colaborador. Contudo, os outros dois tipos de comprometimento (i.e., afetivo e normativo)

vão sofrer perante a percepção de uma má liderança, pois coloca em causa o sentimento que o colaborador sente com a empresa. A percepção de liderança tóxica parece levar a menos comprometimento normativo mesmo que o sentimento de lealdade ou obrigatoriedade seja algo intrínseco do indivíduo. Quando se trata do comprometimento, o calculativo não apresenta qualquer relação com a intenção de turnover, onde o custo relacionado com a sua saída não vai afetar, em nada, se achar a saída da organização o melhor para ele. Se remetermos para o comprometimento afetivo, é possível confirmar que quando há mais comprometimento afetivo, haverá menos probabilidade de intenção de abandonar a organização. O mesmo se sucede com o comprometimento normativo, onde quanto maior o comprometimento normativo, menor será a intenção de abandono.

Levando em conta tudo o que foi observado, é possível concluir que a percepção de liderança tóxica pode levar a um menor comprometimento organizacional, podendo aumentar a probabilidade de intenção de abandono. O estudo vem evidenciar a relação entre as três variáveis, revelando que a liderança tóxica poderá potenciar maior instabilidade organizacional através da diminuição do comprometimento e maior intenção de abandono da organização por parte dos colaboradores.

## Referências

- Ahmad, K.Z. (2010) Person-environment fit: A critical review of the previous studies and a proposal for future research. *International Journal of Psychological Studies*, 2(1), 71-80. <https://doi.org/10.5539/ijps.v2n1p71>.
- Allen N.J., Meyer J.P. (2000) Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. In Goffin R.D., Helmes E. (eds) *Problems and Solutions in Human Assessment*. Boston, MA: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13).
- Allport, G. W. (1937). *Personality: a psychological interpretation*. Holt.
- Almada, L., & Policarpo, R. V. S. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *REGE - Revista de Gestão*, 23(1), 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.11.002>.
- Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Lisboa, Portugal: Áreas Editora.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills for better leadership and management* (4<sup>a</sup> ed.). Philadelphia, PA: Kogan Page.
- Ashforth, B. E. (2009). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126-140; <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>.
- Aubrey, D. W. (2012). *The Effect of Toxic Leadership* (Master of Strategic Studies Degree). United States Army War College, Carlisle Barracks, PA.
- Azanza, G., Moriano, J.A., Molero, F. & Lévy Mangin, J.P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & organization development journal*, 36(8), 955–971. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0056>.
- Barrow, J. C. (1977). The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework. *Academy of Management Review*, 2(2), 231-251. <https://doi.org/10.5465/AMR.1977.4409046>.
- Bartunek, J.M., Huang Z., & Walsh (2008). The development of a process model of collective turnover. *Human Relations*, 61(1), 5-38. <https://doi.org/10.1177/0018726707085944>.

- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications* (4<sup>a</sup> ed.). New York: Free Press.
- Bastos, A. V., & Menezes, I. G. (2010). Intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional?. *Estudos de Psicologia*, 15(3), 299–307. <https://doi.org/10.1590/s1413-294x2010000300010>.
- Bergamini, C. W. (2009). *O líder eficaz*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Boddy, C. R. (2019). Toxic Leadership. *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*, 1–3. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1\\_6-2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1_6-2).
- Box, J.E. (2012). Toxic Leadership in the Military Profession (Master of Strategic Studies Degree). United States Army War College, Carlisle Barracks, PA.
- Burns, C., & West, M. A. (2003). Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small Group Research*, 26(1), 106-117. <https://doi.org/10.1177/1046496495261006>.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Burton, J.B, Taylor, S.G. & Barber, L.K., (2014). Understanding internal, external, and relational attributions for abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 871-891. <https://doi.org/10.1002/job.1939>.
- Campenhoudt, L., Marquet, J. & Quivy, R. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Portugal: Gradiva.
- Champoux, J. E. (2011). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. Londres, England: Routledge.
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (4<sup>a</sup> ed.). São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração geral e pública* (6<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014) *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri, Brasil: Manole.

- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26(1), 69–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.003>.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª ed). Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Cunha, M.P. & Rego, A. (2012). Organizações positivas. In A.L. Neves & R.F. Costa (Orgs.), *Recursos Humanos de A a Z* (pp. 473-477). Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Dagless, J. W. (2017). Toxic leadership in the military. *The Leadership Hubris Epidemic: Biological Roots and Strategies for Prevention*, 93–135. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57255-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57255-0_5).
- Demirtas, O. & Akdogan, A.A. (2014). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130, 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>.
- Ferreira, B., & Teques, P. (2017). *Relações simultâneas entre bullying no trabalho, motivação e intenções de turnover* (Tese de mestrado não publicada, Instituto Universitário da Maia, Maia, Portugal).
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149-190. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9);
- Flynn, G. (1999). Stop toxic leaders before they stop you! *Workforce*, 78(8), 44-46. Disponível em <https://www.workforce.com/news/stop-toxic-managers-before-they-stop-you>;
- Giddens, A. (2011). *Sociologia* (6ª ed.). Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Glazer, S., & Kruse, B. (2008). The role of organizational commitment in occupational stress models. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 329–344. <https://doi.org/10.1037/a0013135>;
- Gregoire, M. B. & Arendt, S. W. (2004). Leadership: Reflections over the Past 100 Years. *Journal of the American Dietetic Association*, 104(3), 395-403. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2003.12.024>.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next

millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X).

Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2006). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo, Brasil: Ática.

Gyensare, M.A., Anku-Tsedee, O., Sanda, M.A. & Okpoti, C.A. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention: The mediating role of affective commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12, 243–266; <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-02-2016-0008>.

Hadadian, Z., & Zarei, J. (2017). Relationship between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84–89. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0037>.

Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2014). *Multivariate data análise* (7<sup>a</sup> ed.). Londres: Pearson education limited;

Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Conns (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Hanges, P. J., & Dickson, M. W. (2004). The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (1, pp. 205-218). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22, 1165-1185. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009>.

Huang, T., Lawler, J., & Lei, C. (2007). The effects of quality of working life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 25(6), 735-750. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>.

Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years. *Purushartha – Scimago*, 9(1), 106-110.

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25. Disponível em

<https://www.researchgate.net/publication/228467099> Meyer and Allen Model of Organizational Commitment Measurement Issues.

Jaros, S. (2009). Measurement of commitment. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer, (Eds.). *Commitment in Organizations: accumulated wisdom and new directions*. Ohio: Routledge Academic, 347-382.

Jesuino, J. C. (1999). *Processos de liderança* (3ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

Jesuino, J. C. (2005). *Processos de liderança* (4ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

Kark, R. & van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *The Academy of Management Review*, 32(2), 500–528. <https://doi.org/10.2307/20159313>.

Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Boston, USA: Harvard Business School Press.

Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.). *Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions* (pp. 3-36). Ohio, USA: Routledge Academic.

Kochan, T. A., & Dyer, L. (1993). Managing transformational change: The role of human resource professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 569–590. <https://doi.org/10.1080/09585199300000037>.

Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace: Managing toxic personalities and their systems of power*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.

Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics*. New York, USA: Harper and Brothers.

Lima, S. R. A., Moreira, J. W. S., Fontenele, M. G. & Cruz, M. A. P. (2012). A influência da comunicação interna na produtividade. *Revista Inovação Ação*, 1(2), 18-29.

Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Lovelace, J.B. (2012). An introduction to toxic leadership. In J.B. Lovelace (Ed.), *PL300 military leadership course reader*. New York, NY: Jossey-Bass.

Maaitah, A. M. (2018). The Role of Leadership Style on Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 8(5), 24–29. Disponível em <https://uoseresources.remotexs.xyz/user/login?dest=?url=https://search.proquest.com/docview/2099337485?accountid=42604>.

Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30. Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?rep=rep1&type=pdf&doi=10.1.1.182.2845>.

Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667–683. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>.

Mannheim, K. (1993). El problema de las generaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 62, 193-242. Disponível em [http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_062\\_12.pdf](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_062_12.pdf)

Marchiori, M. (2009). *Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações*. Londrina: Universidade Estadual de Londrina.

Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. The challenges of the internal communication in the organizations. *Conexão - Comunicação e Cultura*, 9(17), 145–159. <https://doi.org/10.1037/015514>.

Mateus, C. (2018). Os líderes do futuro serão muito mais vulneráveis. *Expresso emprego*. Acedido a 20 de Julho de 2020, disponível em <https://expressoemprego.pt/noticias/os-lideres-do-futuro-serao-muito-mais-vulneraveis/4405>;

Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>.

Matos, K. (2017). Toxic Leadership: Detoxifying your Culture and Encouraging More Mindful Leadership. *15Be*. Disponível em [https://ripslawlibrarian.files.wordpress.com/2020/01/bdaffe-toxic\\_leadership\\_detoxifying\\_15be.pdf](https://ripslawlibrarian.files.wordpress.com/2020/01/bdaffe-toxic_leadership_detoxifying_15be.pdf).

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.

Melo, E. (2004). Escala de Avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572004000200003](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200003).

Mendes, A. (2014). *Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional e Intenção de Turnover: Estudo com uma amostra do setor das telecomunicações*. (Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Faculdade de Psicologia, Lisboa).

Menezes, I. G. (2006). *Escalas de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO): concepção, desenvolvimento, validação e padronização*. (Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, Salvador).

Menezes, I. G., & Bastos, A. V. (2010). Intention to stay: a component or an outcome of organizational commitment?. *Estudos de Psicologia*, 15(3), 299. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2010000300010>.

Menezes, I.G. & Bastos, A.B. (2010). Propriedades psicométricas da escala de intenções comportamentais de permanência na organização (EICPO). *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 10(3), 800-817. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-42812010000300010&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812010000300010&lng=pt&tlng=pt).

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 11(1), 61-89. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/105348229190011Z>.

Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348220000053X>.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X).

Meyer, J. P., Allen N. J. (1997). *Commitment in the workplace - Theory, Research and Application*. Califórnia: Sage Publications.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>.

Meyer, J. P., Allen, N. J., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Metaanalysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61, 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

Milosevic, I., Maric, S., & Loncar, D. (2020). Defeating the Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and the Role of Followers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(2), 117–137. <https://doi.org/10.1177/1548051819833374>.

Mishel, M. (1998). Methodological studies: Instrument development. In Brink PJ, Wood MJ (eds.) *Advanced design in nursing research* (pp. 238-284). Newbury Park, CA: Sage Publications.

Mobley, H. M. (1992). *Turnover: causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz;

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>.

Monga, O. P. (2015). Leadership Theories and Educational Management: an insight. *Biz and Bytes: Bi-Annual of Management e Technology*, 6(1), 46–55. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/281720218\\_Leadership\\_Theories\\_And\\_Educational\\_Management\\_An\\_Insight](https://www.researchgate.net/publication/281720218_Leadership_Theories_And_Educational_Management_An_Insight).

Mónico, L., Salvador, A., Santos, N., 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. <https://doi.org/10.21865/ridep53.4.10>.

- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(99\)00006-6](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(99)00006-6).
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. In P. Warr (Ed.), *Organizational and Occupational Psychology* (pp. 219-229). New York: Academic Press.
- Nascimento, C. E. P. (2012). *Estilos de Liderança no 3º Sector e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores*. (Dissertação de Mestrado em Gestão das organizações, Ramo de Gestão de Empresas. Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, Portugal).
- Nascimento, J., Lopes A., Salgueiro M.F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*. 14(1), 115-133. Disponível em [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0872-96622008000100008](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622008000100008).
- Neves, J. (2001). O processo de liderança. In J. M.Carvalho Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Coords.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp.377-402). Lisboa: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>.
- Ortega, A. C. (2017). Academic Libraries and Toxic Leadership. *Academic Libraries and Toxic Leadership*, 1–84. <https://doi.org/10.31046/tl.v10i1.466>.
- Ozcelik, H., Langton, N. and Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 186-203. <https://doi.org/10.1108/02683940810850817>.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>.
- Palma, P., Lopes, M., Bancaleiro, J. (2011). *Gestão e Liderança de Talentos...Para Sair da Crise*. Lisboa, Portugal: RH Editora.

- Pelletier, K. L. (2011). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *SAGE journals*, 6(4), 373-389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>.
- Perez, O., & Oliveira, A. (2015). Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. *Administração de Empresas Revista*, 1(10), 1–16. <https://doi.org/10.21902/AdminRev.2316-7548.v1i10.889>.
- Phillips, J., & Gully, S. (2013). *A Handbook of Human Resource Management*. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=NVnd4s6JtioC&pgis=1>.
- Porath, C. & Pearson, C. (2009). How Toxic Colleagues Corrode Performance. *Harvard Business Review*, 87(4).
- Raj, R. & Srivastava, K. (2016). Transformational Leadership and Innovativeness: The Mediating Role of Organizational Learning. *Journal of Management Research*, 16(4), 201-219.
- Rayner, C. & Cooper, C. (1997). Workplace bullying: Myth or reality – Can we afford to ignore it?. *Leadership and Organization Development Journal* 18(4), 211–214. <https://doi.org/10.1108/01437739710182313>.
- Reed, G. (2014). Toxic Leadership, Unit Climate, and Organizational Effectiveness. *Air and Space Power Journal*, 26(3), 3-10. Disponível em <https://caccapl.blob.core.usgovcloudapi.net/web/character-development-project/repository/toxic-leadership-unit-climate-and-org-effectiveness-reed.pdf>.
- Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership, *Military Review* 84 (4), 67–71. Disponível em [http://relievedofcommand.com/images/COL\\_REED\\_TOXIC\\_LEADERSHIP.pdf](http://relievedofcommand.com/images/COL_REED_TOXIC_LEADERSHIP.pdf).
- Reed, S.F. (1993). *The Toxic Executive*. New York: Harper Business.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2012). Liderança humanizada: humanos gerindo humanos. *Revista Dirigir*, 117, 41-44.
- Rego, A. & Souto, S. (2004a). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de administração de empresas*. 44(3), 30-43. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000300004>.
- Rego, A. & Souto, S. (2004b). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000100008>.

Rego, A. E Pina & Cunha, M. (2005). *Como os climas organizacionais autotizóticos explicam o absentismo, a produtividade e o stress: um estudo luso-brasileiro*. (Documentos de Trabalho em Gestão. Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal).

Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C. & Vieira, A. (2004). Organizational Commitment: Toward a Different Understanding of the Ways People Feel Attached to Their Organizations. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(3), 201-218. <https://doi.org/10.1108/15365430480000510>.

Robbins, S. (2006). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Rosas-Gaddi, R. R. (2004). Leadership and Employee Engagement: When Employees Give Their All. *Development Dimensions International*, 1-4. Disponível em [http://66.179.232.89/pdf/ddi\\_ph\\_leadershipandemployeeengagement\\_ar.pdf](http://66.179.232.89/pdf/ddi_ph_leadershipandemployeeengagement_ar.pdf).

Rothmann, I. & Cooper, C. (2009). *Fundamentos da psicologia organizacional e do trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Santos, J., Caetano, A., & Jesuino, C. (2012). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 11(2-3), 95-106. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/78896>.

Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the Toxic Leadership Scale*, (Master's thesis). University of Maryland, College Park.

Schmidt, A. A. (2014). *An Examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, and Military Deployment* (Doctoral thesis). University of Maryland, College Park.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>.

Singh, N., Sengupta, S. & Dev, S. (2019). Toxic Leadership: The Most Menacing Form of Leadership. In Maria Fors Brandebo & Aida Alvinus (ed.), *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*, IntechOpen.

Steele, J. (2011). *Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: A two-year review and recommended solutions* (Technical Report 2011-3). Kansas: Center for Army Leadership.

- Steers, R.M., Sanchez-Runde, C. & Nardon, L. (2012). Leadership in a global context: New directions in research and theory development. *Journal of World Business*, 47(4), 479-482. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.001>.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and practice*. New York: Free Press.
- Sutton, R. I. (2007). *The no asshole rule: Building a civilized workforce and surviving one that isn't*. New York: Warner Business Books.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>;
- Teston, S., Krombauer, C., Cazella, C., Brustolin, K. & Pavan, D. (2016). A Rotatividade em Supermercados na Perspectiva dos Funcionários. *Economia & Região*, 4(2), 109. <http://dx.doi.org/10.5433/2317-627X.2016v4n2p109>;
- Tett, R., & Meyer J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*. 46 (2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>.
- Thoroughgood, C.N., Padilla, A., Hunter, S.T., & Tate, B.W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 897-917. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.007>.
- Tolfo, S. R. (2004). A liderança: da teoria dos traços ao coach. In B. Cláudia et al., *Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A. & Burnett, J. (2006). *Working Life: Employee Attitudes and Engagement*. Wimbledon: CIPD.
- Truss, K., Soane, E., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., & Petrov, G. (2011). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 232–233. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.552282>.
- Veloso, E. F., Dutra, J. S. & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *REGE – Revista de Gestão*, 23, 88-98. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>.

- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 77–84. Disponível em <https://hbr.org/1985/03/from-control-to-commitment-in-the-workplace>.
- Weaver, S.G., & Yancey, G.B. (2010). The Impact of Dark Leadership on Organizational Commitment and Turnover, Kravis Leadership Institute. *Leadership Review*, 10, 104 – 124.
- Wilson-starks, B. K. Y., & Ph, D. (2003). *Toxic Leadership*. Transleadership, Inc., 1–4. Disponível em <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>.
- Winn, G. L., & Dykes, A. C. (2019). Identifying toxic leadership and building worker resilience. *Professional Safety Journal*, 64(3), 38-45. Disponível em <http://www.asse.org/professional-safety/>.
- Worthington, R. L., & Whittaker, T. A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34, 806-838. <https://doi.org/10.1177/0011000006288127>.
- Yang, J., Pu, B., & Guan, Z. (2019). Entrepreneurial leadership and turnover intention of employees: The role of affective commitment and person-job fit. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph16132380>.
- Yavaş, A. (2016). Sectoral Differences in the Perception of Toxic Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 267–276. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.137>.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>.