

O Projeto de Trabalho aqui apresentado constitui um requisito para a atribuição do grau de Mestre em Liderança – Executivo pela Nova School of Business and Economics

O IMPACTO DA LIDERANÇA TÓXICA NA INTENÇÃO DE SAÍDA E A
MEDIÇÃO PELO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

SUSANA MELRO GONÇALVES MATEUS

Projeto de Trabalho levado a cabo com a orientação de:

Professora Doutora Filipa Rocha Rodrigues

18-09-2024

“Leadership is about inspiring people to do things they never thought they could”

Steve Jobs

AGRADECIMENTOS

Os meus primeiros e principais agradecimentos são dirigidos à minha família, principalmente ao meu pai pela inspiração que foi para mim durante toda a sua vida, à minha mãe que esteve ao meu lado e me apoiou muito durante a fase final deste trabalho, e ao meu marido que sempre me incentivou a perseguir o meu sonho de voltar à Universidade e concluir um mestrado.

Agradeço à minha orientadora Professora Doutora Filipa Rocha Rodrigues pelo acompanhamento, sugestões e críticas construtivas que me dirigiu ao longo do processo de construção desta tese.

Finalmente, quero agradecer ao meu colega de curso Marco Barata que me ajudou na reta final, na compreensão de algumas análises estatísticas que suportam este trabalho.

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo contribuir para a compreensão do fenómeno da Liderança Tóxica, nomeadamente o seu impacto na Intenção de Saída e no Compromisso Organizacional.

Para a realização deste estudo utilizou-se uma metodologia quantitativa, através da aplicação de um inquérito dirigido a trabalhadores por conta de outrem, maiores de 18 anos.

O estudo contou com 163 participantes. Os resultados sugerem que a Liderança Tóxica está relacionada positivamente com a Intenção de Saída, e que o Compromisso Organizacional, nas suas várias dimensões, medeia a relação entre a Liderança Tóxica e a Intenção de Saída.

Palavras-chave: Liderança Tóxica; Intenção de Saída; Compromisso Organizacional, Cultura.

ÍNDICE	
AGRADECIMENTOS.....	3
RESUMO	4
INTRODUÇÃO	8
1. REVISÃO DA LITERATURA	10
1.1. Liderança Tóxica.....	10
1.2. Intenção de Saída	14
1.3. Compromisso Organizacional.....	16
2. MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	18
3. METODOLOGIA	20
3.1. Descrição da metodologia	20
3.2. Variáveis-chave	20
3.3. Participantes	22
3.4. Caracterização Sociodemográfica dos Participantes	22
3.5. Caracterização profissional dos participantes.....	22
3.6. Análise dos dados e validade	22
4. RESULTADOS.....	23
4.1. Estatística Descritiva e Análise de Correlações.....	23
4.2. Teste de Hipóteses	25
4.3. Análise de Variância	28
6. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	33
7. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	34
REFERÊNCIAS	37
ANEXOS	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Triângulo Tóxico (Padilla et al. 2007).....	11
Figura 2 - Modelo de Investigação.....	18

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - TABELA DE MÉDIAS E DESVIOS-PADRÃO	24
Tabela 2 - CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS E VARIÁVEIS-CHAVE	24
Tabela 3 - CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS-CHAVE (3 FATORES COMPROMISSO ORGANIZACIONAL)	25
Tabela 4 - QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO	42
Tabela 5 - DISTRIBUIÇÃO de Variáveis Sociodemográficas.....	45
Tabela 6 - ANOVA Idade	46
Tabela 7 - ANOVA Habilidades Literárias.....	47
Tabela 8 - ANOVA NÍVEL HIERÁRQUICO.....	48

Tabela 9 - ANOVA Antiguidade na Organização.....	49
Tabela 10 - ANOVA ANTIGUIDADE NA FUNÇÃO	50
Tabela 11 - TESTE POS-HOC – Idade.....	51
Tabela 12 - TESTE POS-HOC – Habilitações Literárias	52
Tabela 13 - TESTE POS-HOC – Nível Hierárquico.....	53
Tabela 14 - TESTE POS-HOC – Antiguidade na Organização	54
Tabela 15 - REGRESSÃO LINEAR SIMPLES - LIDERANÇA TÓXICA VS INTENÇÃO DE SAÍDA E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	56
Tabela 16- REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA - PAPEL MEDIADOR DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA TÓXICA E INTENÇÃO DE SAÍDA.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS

β - beta

CO - Compromisso Organizacional

COAFE - Compromisso Organizacional Afetivo

COCAL - Compromisso Organizacional Calculativo

CONORM - Compromisso Organizacional Normativo

DP – Desvio Padrão

LT – Liderança Tóxica

M – Média

p – p-value

INTRODUÇÃO

A liderança é um dos aspetos essenciais da vida empresarial que confere, a qualquer instituição e organização no mundo, vantagem competitiva. A liderança é um processo através do qual um líder inspira outros, dentro de uma organização, a atingir os objetivos organizacionais de uma forma coesa e positiva (Baloy, 2020).

As lideranças tóxicas são um dos estilos negativos de liderança que emergem em culturas tóxicas (Sull, 2022).

A liderança tóxica está negativamente relacionada com o conceito de trabalho digno, tema que tem estado na agenda da sociedade portuguesa desde 2023, tendo sido publicadas alterações ao Código de Trabalho ainda no ano passado (Lei 13/2023 que altera o Código do Trabalho e legislação conexas, no âmbito da Agenda do Trabalho Digno).

O direito ao trabalho digno, intimamente relacionado com a declaração universal dos direitos humanos, é posto em causa sempre que se aceita a existência de comportamentos tóxicos num local de trabalho, principalmente quando esses comportamentos se verificam ao nível das lideranças e impactam negativamente as pessoas que trabalham na organização.

De acordo com um artigo do MIT Sloan Review (2022), os trabalhadores que experimentam os elementos de uma cultura tóxica são mais propensos a sofrer de *stress*, ansiedade, depressão e esgotamento, têm 35% a 55% mais probabilidade de lhes ser diagnosticada uma doença física grave e apresentam maior *turnover*. O mais preocupante é que, de acordo com Mehta e Maheshwari (2013) os comportamentos tóxicos e disfuncionais têm vindo a aumentar em posições de poder e influência.

O objetivo deste estudo é investigar se a liderança tóxica está relacionada positivamente com a intenção de saída e o compromisso organizacional, e se o

compromisso organizacional, nas suas várias dimensões, medeia a relação entre a liderança tóxica e a intenção de saída.

A tese está organizada em 7 capítulos. No 1º capítulo é apresentado um enquadramento teórico dos conceitos mais importantes para o estudo. No 2º capítulo descrevem-se o modelo de investigação e as hipóteses formuladas, e no 3º capítulo apresentam-se a metodologia utilizada, as variáveis-chave, a caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes e a informação sobre a análise e validade dos dados recolhidos. O 4º capítulo inclui as análises de fiabilidade, de correlação, de variância e de regressão assim como os testes das hipóteses. No 5º capítulo discutem-se os resultados. Finalmente, o 6º e 7º capítulos incluem as implicações teóricas e práticas do estudo, apresentam-se as suas limitações e sugerem-se sugestões para investigação futura.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Liderança Tóxica

Uma das definições consensuais de liderança tóxica é proposta por Lipman-Blumen (2005, pg.2) que refere que “os líderes tóxicos são indivíduos que, por causa dos seus comportamentos destrutivos e, pelas qualidades ou características pessoais disfuncionais, infligem maus tratos a indivíduos, grupos, organizações, comunidades ou mesmo aos países que lideram”.

Existem dúzias de casos conhecidos e bem documentados das consequências devastadoras da liderança tóxica (Gandolfi & Stone, 2022). A liderança tóxica tem muitas implicações nos indivíduos e nas organizações (Behery et al., 2018). As consequências de uma liderança tóxica ultrapassam a saúde financeira e a *performance* das organizações. Elas podem afetar a saúde das pessoas que são expostas a este tipo de tratamento (Brown, 2019), podendo causar o aumento do absentismo (Goldamn, 2006), o *stress* profissional (Hadadian & Zarei, 2016), aumentar o *turnover* (Starrat & Grady, 2010), entre outros fenómenos que impactam os resultados de qualquer organização.

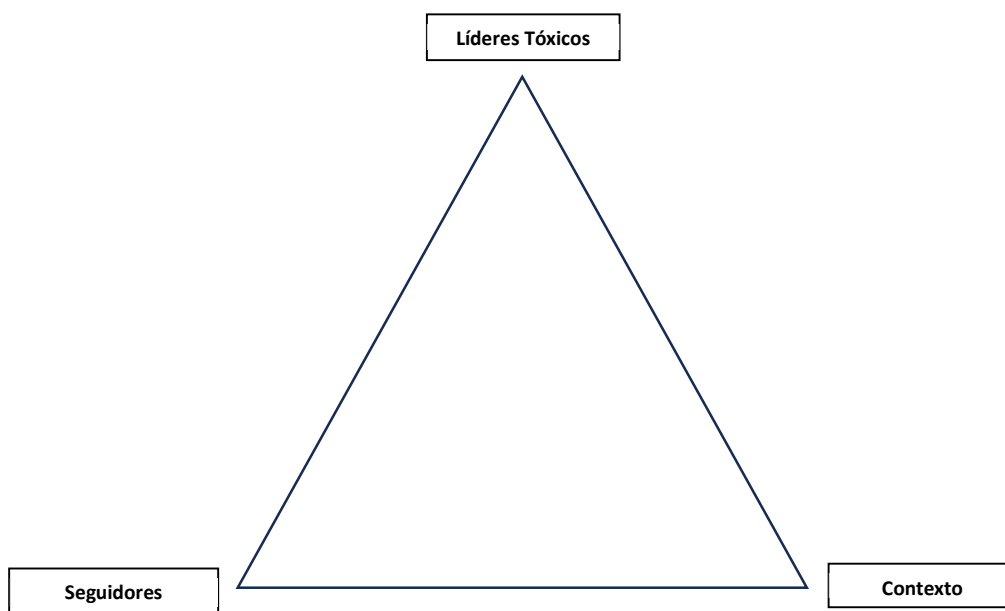
Reed (2004) refere que não existe apenas uma característica específica para identificar liderança tóxica, e sublinha que é um efeito cumulativo de muitos elementos de um estilo de liderança.

De acordo com Webster, Brough e Daly (2014), os comportamentos associados à liderança tóxica incluem, intimidação, *mobbing*, manipulação (maquiavelismo), *micromanaging*, arrogância (narcisismo) e adoção de comportamentos abusivos e antiéticos.

Walton (2007) e Mehta e Maheshwari (2014) propõem hipóteses similares. Em 2007 Walton defendeu que os líderes podem assumir comportamentos tóxicos por motivos relacionados com a sua insegurança pessoal, causada pela perceção de ameaça

ao seu estatuto e poder. Mehta e Maheswari (2014) acrescentaram que os comportamentos tóxicos dos líderes podem surgir através do seu desejo em adquirirem ou manterem poder e autoridade, e que isso se pode tornar uma adição para esses líderes. Porém, e embora possa ser mais conveniente atribuir aos líderes a responsabilidade do aparecimento de toxicidade nas organizações, a situação é mais complexa (Walton, 2007). Padilla et al. (2007) sugeriram que a liderança tóxica pode emergir na presença de 3 variáveis: líderes tóxicos, seguidores suscetíveis e contexto propício (o triângulo tóxico, representando na Fig.1)

FIGURA 1 - TRIÂNGULO TÓXICO (PADILLA ET AL. 2007)



Segundo esta teoria, as características do líder tóxico evidenciam carisma negativo, poder personalizado, narcisismo e ideologia de ódio (Mehta e Maheshwari, 2013). Os seguidores suscetíveis podem ser conformistas ou cúmplices: os conformistas aceitam a autoridade do líder tóxico enquanto os cúmplices o apoiam. Em último lugar, o contexto propício refere-se ao ambiente que dá suporte ao líder tóxico e que é criado em organizações instáveis e frágeis, caracterizadas por uma cultura antiética e pela

ausência de sistemas capazes de supervisionar abusos de poder (Mehta & Maheshwari, 2013).

Paralelamente, e de acordo com um estudo de Kusy e Holloway (2009), as pessoas tóxicas tendem a prosperar em sistemas tóxicos. Este estudo demonstrou que a cultura organizacional pode ter um papel fundamental na promoção de comportamentos tóxicos.

Em 2005, Lipman-Blumen sugeria que as organizações podem ser facilitadoras de comportamentos disfuncionais, ao proporem objetivos irrazoáveis, estimulando a competição excessiva e uma cultura que encoraja a responsabilização individual exagerada no que respeita ao cumprimento de resultados globais.

Nas organizações tóxicas, os líderes tóxicos não são identificados e são provavelmente recompensados (Appelbaum et al., 2007). Isto acontece porque a maioria das organizações avaliam os seus líderes pela produtividade. E, mesmo as organizações que sabem da existência de líderes tóxicos nas suas estruturas, tendem a não tomar medidas especialmente quando são líderes que atingem resultados de curto-prazo, e que têm impacto na sustentabilidade financeira do negócio (Erickson et al., 2015).

Ou seja, muitos investigadores enfatizam os sintomas da toxicidade (traços e características individuais dos líderes) mas não a doença (cultura e clima) (Aubrey, 2012). Segundo este autor, a cultura organizacional pode ser um fator crucial na predição de comportamentos uma vez que pode ter um efeito moderador no comportamento dos membros de uma organização e promover comportamentos tóxicos (Aubrey, 2012).

Cunha, Rego e Cunha (2007) identificaram 7 condições específicas que contribuem para a toxicidade das organizações e, todas elas, estão relacionadas com o perfil comportamental dos líderes: (1) A intenção deliberada do líder em causar sofrimento nos subordinados. Alguns líderes parecem acreditar que é a melhor forma de motivar pessoas, enquanto outros consideram ser a melhor maneira de não perder poder;

(2) A incompetência emocional, característica que os inibe de compreender o sofrimento que os seus comportamentos infligem nas pessoas; (3) A insensibilidade, que deriva da incompetência emocional, e que os leva a focarem-se em criticar constantemente os subordinados; (4) A infidelidade, pois, se não podem confiar nos líderes, os subordinados tendem a diminuir os seus níveis de lealdade; (5) A intrusão que se manifesta num controlo exagerado sobre os subordinados, levando-os muitas vezes a acreditar que não têm as competências necessárias para desempenhar a sua função, o que conseqüentemente provoca uma diminuição nos índices de motivação das equipas; (6) Abuso da aplicação de normas organizacionais que não se ajustam a problemas específicos; (7) Insensibilidade perante situações particulares que requerem tratamento diferenciado.

Segundo Reed (2004) os líderes tóxicos têm 3 características principais: (1) Total e evidente desinteresse pelos subordinados e pelo seu bem-estar; (2) Um estilo interpessoal que afeta negativamente o clima organizacional; (3) São completamente orientados e focados no seu interesse pessoal.

Para Schmidt (2008) existem 5 dimensões de Liderança Tóxica nas organizações: (1) Supervisão abusiva que inclui comportamentos pouco profissionais e evidencia a falta de respeito pelos pares e subordinados e de integridade pessoal e profissional; (2) Liderança autoritária que restringe a autonomia e a capacidade de iniciativa dos subordinados; (3) Narcisismo que se traduz num excessivo autointeresse, amor próprio e autoadmiração; (4) Autopromoção que evidencia a necessidade de autopromoção e da promoção dos seus interesses pessoais; (5) Imprevisibilidade que é visível nas suas variações de humor e disposição.

1.2. Intenção de Saída

O *turnover* é uma ameaça constante à sustentabilidade das organizações, originando impactos diretos e indiretos substanciais às mesmas (Basariya & Ahmed, 2019; Alla & Rajâa, 2019; Musawer, 2021). Pode ser voluntário ou involuntário. Considera-se voluntário quando é vontade do colaborador sair, e involuntário nos casos em que a iniciativa parte da organização.

Embora a rotatividade possa resultar, pontualmente, no aumento da *performance* da organização (através do afastamento de pessoas com *performance* baixa, por exemplo), os impactos negativos tendem a sobrepor-se aos positivos (Mobley, 1982). O custo elevado de substituição de trabalhadores (principalmente quando são especializados), o tempo despendido pela organização em processos de recrutamento, integração e formação de novos trabalhadores e a potencial contaminação de outros trabalhadores são algumas das consequências negativas da saída voluntária nas organizações.

A teoria proposta por Mobley (1977) considera a intenção de saída como o antecedente mais próximo e significativo do *turnover* efetivo. Esta suposição manteve-se ao longo dos anos, corroborada por estudos que revelam que a intenção de saída é o melhor preditor de saídas voluntárias das organizações (Mowday et al., 1984; Steel & Ovalle, 1984).

Morrell e colegas (2001) identificam uma lista de antecedentes de *turnover*: (1) Mercado: Oferta e a procura de recursos humanos; O desemprego e emprego; As oportunidades no mercado de trabalho; Nível salarial no mercado de trabalho; O custo dos empregos. (2) Psicológica (perceções e atitudes relacionadas ao trabalho): Satisfação no trabalho; O envolvimento no trabalho; As carreiras; O *stress* ocupacional; O clima organizacional; As características das funções; O estilo de liderança.

É neste último antecedente do *turnover*, de natureza psicológica, que este estudo se debruça ao pretender medir a correlação entre a liderança tóxica (enquanto estilo de liderança) e a intenção de saída de trabalhadores de organizações portuguesas.

1.3. Compromisso Organizacional

O conceito de compromisso organizacional, enquanto preditor de retenção, tem vindo a ser um indicador muito importante na gestão de pessoas, e pode ser definido como a força relativa com que um indivíduo se identifica com o contexto de uma determinada organização (Meyer, 2001).

Existem várias definições de compromisso organizacional, sendo uma delas a de Greenberg e Baron (2008) que define compromisso organizacional como o grau de identificação dos trabalhadores com a organização, o grau de compromisso que demonstram e a sua vontade de permanecer no local em que trabalham.

Na investigação relacionada com compromisso organizacional, podemos distinguir 3 perspetivas diferentes. A primeira diz respeito ao compromisso organizacional afetivo, que pende mais para uma visão psicológica. É caracterizada pelos fortes laços entre a pessoa e a organização e pelo desejo de permanecer como membro, aceitando os seus valores e objetivos em troca de recompensas psicológicas, apoio e reconhecimento (Mowday et al., 1979; Mathieu e Zajac, 1990).

A segunda perspetiva surge do conceito de troca social, em que o compromisso individual para com a organização resulta de pequenos investimentos que a pessoa faz ao longo do tempo, e que impedem a sua saída voluntária (Becker, 1960). Esta perspetiva foi mais tarde desenvolvida por Meyer e Allen (1991,1997) que a consideraram como o compromisso organizacional calculativo. Este tipo de compromisso desenvolve-se quando uma pessoa realiza investimentos que poderão ser perdidos se abandonar a organização ou quando não tem alternativas para sair (Jaros, 2007; Meyer & Herscovitch, 2001). Neste caso, um elevado compromisso organizacional calculativo significa que os trabalhadores se vão esforçar no seu trabalho, tendo como único objetivo a realização dos seus objetivos pessoais (manutenção do emprego, remuneração, promoção, elevados

custos associados à mudança ou ausência de alternativas) (Nascimento et al., 2008). Nesta perspectiva, não haverá a tendência destes colaboradores em contribuir para a organização para além do necessário para manterem os seus empregos (Rego et al., 2004).

A terceira perspectiva, ou compromisso normativo, desenvolvida por Meyer e Allen (1991) baseia-se na responsabilidade e ética que as pessoas adquirem, e que as impelem a realizar bem o seu trabalho, em qualquer circunstância. É o sentimento de lealdade do indivíduo em relação à organização que representa.

Em 1997 Meyer e Allen criaram um modelo para medir o compromisso organizacional nestas dimensões referidas e, desde essa data, muitos estudos abordam o compromisso organizacional como conceito multidimensional.

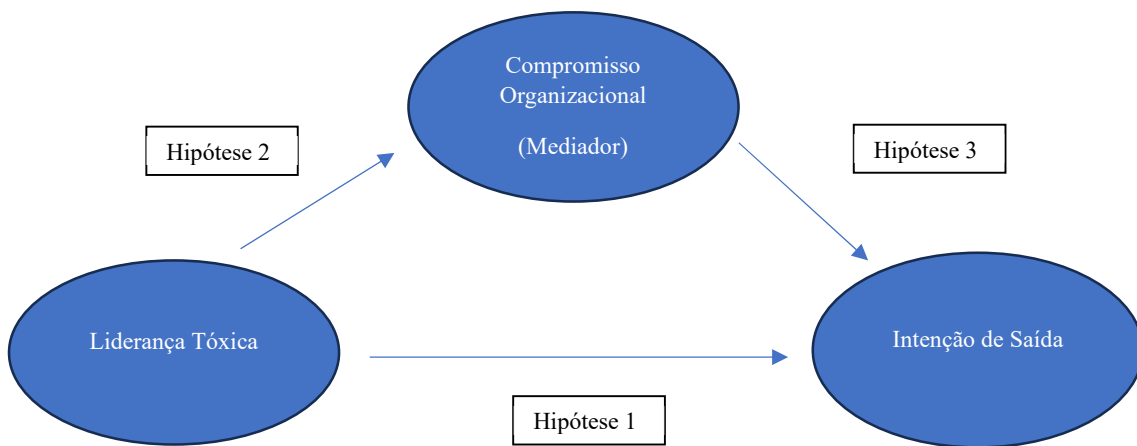
Segundo a literatura, o compromisso com a organização tem vindo a revelar-se cada vez mais importante para o seu sucesso, sendo útil para prever níveis de *turnover*, antever eficácia organizacional, reter conhecimento e aumentar vantagem competitiva (Garcia-Almeida et al, 2014). Paralelamente, Ying e Ahmad (2009) sugeriram que o estilo de liderança influencia o compromisso organizacional e afeta o desempenho dos trabalhadores. Em 2012 Yeh e Hong demonstraram que o compromisso organizacional tem um efeito parcialmente mediador entre estilo de liderança e satisfação no trabalho.

Os investigadores Wells e Peachey (2011) usaram a satisfação no trabalho como mediador entre estilo de liderança e intenção de saída, e recomendaram o uso do compromisso organizacional como variável mediadora a ser usada em futuros estudos.

2. MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Através do presente estudo pretende-se medir se a liderança tóxica tem impacto na intenção de saída das organizações e no compromisso organizacional, e se o compromisso organizacional é uma variável mediadora na relação entre liderança tóxica e intenção de saída.

FIGURA 2 - MODELO DE INVESTIGAÇÃO



HIPÓTESES

Hipótese 1: A liderança tóxica tem uma relação positiva e significativa com a intenção de saída;

Hipótese 2: A liderança tóxica é um preditor de menor compromisso organizacional

Hipótese 2a – Existe um impacto negativo da liderança tóxica no compromisso organizacional afetivo.

Hipótese 2b – Existe um impacto negativo da liderança tóxica no compromisso organizacional calculativo.

Hipótese 2c - Existe um impacto negativo da liderança tóxica no compromisso organizacional normativo.

Hipótese 3: O compromisso organizacional é uma variável de mediação na relação entre liderança tóxica, e intenção de saída.

Hipótese 3a – O compromisso organizacional afetivo é uma variável de mediação na relação entre liderança tóxica, e intenção de saída.

Hipótese 3b – O compromisso organizacional calculativo é uma variável de mediação na relação entre liderança tóxica, e intenção de saída.

Hipótese 3c - O compromisso organizacional normativo é uma variável de mediação na relação entre liderança tóxica, e intenção de saída.

3. METODOLOGIA

3.1. Descrição da metodologia

O presente estudo pretende verificar a relação entre as variáveis-chave: liderança tóxica, intenção de saída e compromisso organizacional. Por isso, optou-se pela realização de um estudo quantitativo de natureza descritiva. O procedimento adotado consiste na realização de um questionário online, realizado num único momento e utilizando a plataforma *Google Forms*. O questionário foi aplicado entre os dias 10 e 31 de maio de 2024.

O questionário (Anexo 1 – Tabela 4) é constituído por 4 partes, sendo necessária a resposta a todas as questões para que seja considerado válido. O primeiro grupo de perguntas permitiu recolher dados sociodemográficos no que respeita a informação pessoal (género, idade e habilitações literárias) e informação profissional (nível hierárquico, antiguidade na atual organização e antiguidade na função). Do segundo ao quarto grupo de perguntas procurou-se medir a liderança tóxica, a intenção de saída e o compromisso organizacional. Todos os participantes foram informados sobre o objetivo da investigação, os termos de confidencialidade e a garantia de anonimato (Anexo 1 – Tabela 4).

3.2. Variáveis-chave

Liderança tóxica – Recorreu-se à versão portuguesa da Toxic Leadership Scale (TLS), do autor Mónico et al. (2019), definida originalmente por Schmidt (2008). A escala utilizada é constituída por 5 fatores (30 itens): a Supervisão Abusiva composta por 7 itens (ex: “Ridiculariza os subordinados”); a Liderança Autoritária composta por 5 itens (ex: “Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas”); o Narcisismo composto por 5 itens (ex: “O meu superior hierárquico pensa que é mais capaz do que os(as) outros(as)”); a Autopromoção composta por 6 itens (ex: “O meu superior

hierárquico atua a pensar na sua próxima promoção”); e, por fim, a Imprevisibilidade composta por 7 itens (ex: “Expressa raiva aos subordinados sem razão aparente”). Os participantes responderam através de uma escala tipo *Lickert* de 7 pontos compreendendo valores entre 1=“ Discordo Totalmente” e 7=“ Concordo Totalmente”. Aplha de Cronbach de .97.

Intenção de saída – Recorreu-se ao questionário validado e traduzido por Bártolo-Ribeiro (2018), adaptado de Bozman e Perrewé (2001), tendo por base o padrão sugerido por Mobley et al. (1977) e Mowday et al. (1984). Neste estudo foram utilizados 8 itens, em que os itens 1, 4 e 7 correspondem às intenções de permanência enquanto os restantes correspondem às intenções de saída. Este instrumento é constituído por uma escala de *Lickert* com 5 pontos, em que 1 equivale a “Não se aplica rigorosamente nada a mim” e 5 a “Aplica-se totalmente a mim”. Os itens 1, 4, 7 e 8 foram considerados como itens invertidos na análise estatística. Aplha de Cronbach de .91.

Compromisso organizacional – Recorreu-se à escala tridimensional, composta por 19 itens, proposta por Meyer & Allen (1997) e adaptada por Nascimento et al. (2008) nas seguintes dimensões: Afetivo que inclui os itens 1 a 6 (ex: “Na verdade sinto os problemas da organização em que trabalho atualmente como meus.”), Calculativo que inclui os itens de 7 a 13 (ex: “Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da organização em que trabalho neste momento.”) e Normativo que inclui os itens de 14 a 19 (ex: “Sinto que tenho um grande dever para com a organização onde trabalho atualmente.”). Este instrumento apresenta a escala de resposta de *Likert* com 7 pontos compreendendo valores entre 1=“ Discordo Totalmente” e 7=“ Concordo Totalmente”. Os itens 1, 3, 6 e 15 foram considerados como itens invertidos. Aplha de Cronbach de .84.

3.3. Participantes

Da amostra inicial de 164 observações foi excluída 1 resposta por não ter dado o seu consentimento autorizado, embora tenha respondido ao questionário.

3.4. Caracterização Sociodemográfica dos Participantes

Em termos de distribuição 114 (69,5%) dos respondentes são mulheres. No escalão etário 73,10% da amostra tem entre 30 e 59 anos. Relativamente às habilitações literárias 25,6% tem o ensino secundário ou equivalente, 31,7% são licenciados, 15,9% são pós-graduados e 22,6% possuem mestrado.

3.5. Caracterização profissional dos participantes

No que respeita ao nível hierárquico, 33,5% reporta à Administração ou a um Sócio, 29,9% reporta a um Diretor (1ª linha) e 22% reporta a um Manager (2ª linha). Em relação à antiguidade na organização 25,6% tem uma antiguidade superior a 16 anos, 15,2% entre 10 e 15 anos, 9,8% entre 7 a 9 anos, 15,2% entre 4 a 6 anos e 20,7% entre 1 a 3 anos. Finalmente, em termos de antiguidade na função, 23,6% ocupam a função atual há mais de 16 anos, 17,1% entre 10 a 15 anos, 11% entre 7 a 9 anos, 16,5% de 4 a 6 anos e 23,2% de 1 a 3 anos.

3.6. Análise dos dados e validade

Para o tratamento dos dados recolhidos foi utilizado o software estatístico *IBM SPSS Statistics*. O tratamento estatístico consiste na realização de Análise de Fiabilidade, Análise Descritiva, Análise de Correlação, Análise de Variância e Análises de Regressão.

4. RESULTADOS

4.1. Estatística Descritiva e Análise de Correlações

Na Tabela 1 encontra-se a análise de médias e desvios-padrão das variáveis em estudo. Os resultados evidenciam que a presença de liderança tóxica é baixa ($M=2.49$; $DP=1.43$), face ao ponto central (3,5) numa escala de 0 a 7, o que significa que a maioria dos inquiridos não está exposta a comportamentos tóxicos por parte das suas atuais chefias.

No que respeita à intenção de saída, constata-se um valor médio ($M=2.45$; $DP=1.17$), face ao ponto central (2,5) numa escala de 0 a 5, o que significa que existe uma intenção de saída média nos inquiridos.

Os resultados relativos à variável compromisso organizacional demonstram um valor médio ($M=3.99$; $DP=1.05$), ligeiramente acima do ponto central (3,5) numa escala de 0 a 7, o que significa que existe um compromisso organizacional médio nos inquiridos.

Ao subdividirmos o compromisso organizacional nos 3 fatores da escala do compromisso organizacional, verificamos que o valor médio compromisso organizacional afetivo ($M=4.53$; $DP=1.64$) está acima do ponto central (3,5), o que significa que o compromisso organizacional afetivo dos inquiridos é elevado. O compromisso organizacional calculativo tem um valor mais baixo ($M=3.91$; $DP=1.37$), ainda que esteja ligeiramente acima do ponto central (3,5), o que significa que também este compromisso é alto nos inquiridos. Finalmente, o valor médio do compromisso organizacional normativo ($M=3.53$; $DP=1.53$) está muito próximo do ponto central (3,5), o que significa que os inquiridos têm um compromisso organizacional normativo menor face aos outros dois tipos de compromisso organizacional.

TABELA 1 - TABELA DE MÉDIAS E DESVIOS-PADRÃO

	<i>M</i>	<i>DP</i>
1. Liderança Tóxica	2.49	1.43
2. Intenção de Saída	2.45	1.17
3. Compromisso Organizacional	3.99	1.05
4. Compromisso Organizacional Afetivo	4.53	1.64
5. Compromisso Organizacional Calculativo	3.91	1.37
6. Compromisso Organizacional Normativo	3.53	1.53

Como segundas conclusões, dos resultados apresentados na Tabela 2, identifica-se uma correlação positiva ($r=.43$; $p<.001$) entre a liderança tóxica e intenção de saída. Não existe relação significativa entre liderança tóxica e o compromisso organizacional ($r=-.09$; $p>.005$). A intenção de saída apresenta uma relação significativa e negativa ($r=-.59$; $p<.001$) com o compromisso organizacional.

Na relação entre as variáveis-chave e as variáveis sociodemográficas, as relações mais significativas observam-se entre Antiguidade na Organização e Antiguidade na Função, e o Compromisso Organizacional ($r=.24$; $p<.001$ e $r=.16$; $p<.001$ respetivamente).

TABELA 2 - CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS E VARIÁVEIS-CHAVE

	LT	INTS	CO	Idade	Habilitações Literárias	Nível Hierárquico	Antiguidade organização	Antiguidade função
1. Liderança Tóxica	1	.43**	-.09	-.03	.07	.11	-.00	.08
2. Intenção de Saída	.43**	1	-.59**	.10	.06	.10	-.04	-.04
3. Compromisso Organizacional	-.09	-.59**	1	.01	-.08	-.02	.24**	.16*
4. Idade	-.03	.10	.01	1	-.20**	.02	.36**	.24**
5. Habilitações Literárias	.07	.06	-.08	-.20**	1	.21**	-.16*	-.27**
6. Nível Hierárquico	.11	.10	-.02	.02	.21**	1	.07	-.01
7. Antiguidade organização	-.00	-.04	.24**	.36**	-.16*	.07	1	.44**
8. Antiguidade função	.08	-.04	.16*	.24**	-.27**	-.01	.44**	1

* A correlação é significativa no nível .05 (2 extremidades)

** A correlação é significativa no nível .01 (2 extremidades)

Ao subdividirmos as respostas do questionário nos 3 fatores da escala de compromisso organizacional (Tabela 3), identificamos uma correlação negativa maior entre a liderança tóxica e o compromisso organizacional afetivo e normativo ($r=-.27$;

$p < .001$ e $r = -.16$, respetivamente; $p < .005$) e uma correlação positiva entre liderança tóxica e compromisso calculativo ($r = .24$; $p < .001$).

Pode igualmente concluir-se que esta subdivisão tem impacto nos resultados da correlação entre intenção de saída e compromisso organizacional: há correlação negativa entre intenção de saída e o compromisso organizacional afetivo ($r = -.66$; $p < .001$), e o compromisso normativo ($r = -.50$; $p < .001$), não existindo uma correlação significativa em relação ao compromisso calculativo ($r = -.07$; $p > .05$).

TABELA 3 - CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS-CHAVE (3 FATORES COMPROMISSO ORGANIZACIONAL)

	LT	INTS	COAF	COCAL	CONOR
1. Liderança Tóxica	1	.43**	-.27**	.24**	-.16*
2. Intenção de Saída	.43**	1	-.66**	-.07	-.50**
3. Compromisso Organizacional Afetivo	-.27**	-.66**	1	.01	.62**
4. Compromisso Organizacional Calculativo	.24**	-.07	.01	1	.04
5. Compromisso Organizacional Normativo	-.16*	-.50**	.62**	.04	1

* A correlação é significativa no nível .05 (2 extremidades)

** A correlação é significativa no nível .01 (2 extremidades)

4.2. Teste de Hipóteses

Nesta parte do trabalho, pretende-se testar as hipóteses em estudo, recorrendo às análises anteriormente apresentadas e à análise da regressão linear simples e da regressão linear múltipla (Anexo VI, Tabela 15 e Tabela 16)

Hipótese 1: A liderança tóxica tem uma relação positiva e significativa com a intenção de saída

As correlações analisadas entre as variáveis em estudo (Tabela 2), demonstram uma correlação positiva, estatisticamente significativa, entre liderança tóxica e intenção de saída e a regressão linear ($\beta = .43$; $p < .001$) evidencia que 18% da intenção de saída pode ser explicada pela liderança tóxica (Anexo VI, Tabela 15), sendo a liderança tóxica um preditor de intenção de saída. Logo, a hipótese 1 é comprovada.

Hipótese 2: A liderança tóxica é um preditor de menor compromisso organizacional

As correlações analisadas entre as variáveis em estudo (Tabela 2), demonstram uma correlação negativa não significativa entre liderança tóxica e compromisso organizacional e a regressão linear simples apresenta um valor de $\beta = .09$ e $p > .05$ (Anexo VI, Tabela 15). Logo, a hipótese 2 é rejeitada.

Hipótese 2a – Existe um impacto negativo da liderança tóxica no compromisso organizacional afetivo.

As correlações analisadas entre as variáveis em estudo (Tabela 3), demonstram uma correlação negativa, estatisticamente significativa, entre liderança tóxica e compromisso organizacional afetivo ($\beta = .27$, $p < .001$). pelo que podemos afirmar que a liderança tóxica tem impacto negativo no compromisso organizacional afetivo. A liderança tóxica explica em 6% a diminuição de compromisso organizacional afetivo (Anexo VI, Tabela 16) o que significa que esta hipótese é confirmada.

Hipótese 2b – Existe um impacto negativo da liderança tóxica no compromisso organizacional calculativo.

As correlações analisadas entre as variáveis em estudo (Tabela 3), demonstram uma correlação positiva, estatisticamente significativa, entre liderança tóxica e compromisso organizacional calculativo ($\beta = .24$; $p < .005$). pelo que podemos afirmar que a liderança tóxica tem um impacto positivo no compromisso organizacional calculativo. A liderança tóxica explica em 5% o aumento do compromisso organizacional calculativo (Anexo VI, Tabela 15), ou seja, esta hipótese é rejeitada uma vez que o impacto da liderança tóxica no compromisso organizacional calculativo é positivo e não negativo.

Hipótese 2c - Existe um impacto da liderança tóxica no compromisso organizacional normativo.

As correlações analisadas entre as variáveis em estudo (Tabela 3), demonstram uma correlação negativa, estatisticamente significativa ($\beta=.16$; $p<.005$), entre liderança tóxica e compromisso organizacional normativo. pelo que podemos afirmar que a liderança tóxica tem um impacto negativo no compromisso organizacional normativo. A liderança tóxica apenas explica em 2% a diminuição de compromisso organizacional normativo (Anexo VI, Tabela 15) o que significa que esta hipótese é confirmada.

Hipótese 3: O compromisso organizacional é uma variável de mediação na relação entre liderança tóxica e intenção de saída.

Através da análise regressão linear múltipla (Anexo VI, Tabela 16), o teste da mediação é comprovado ($\beta=-.55$; $p<.001$), sendo que ao adicionar o compromisso organizacional ao modelo, este passa a explicar em 49% a intenção de saída. Logo, o compromisso organizacional é uma variável de mediação na relação entre liderança tóxica e a intenção de saída.

Hipótese 3a: O compromisso organizacional afetivo é uma variável de mediação na relação entre liderança tóxica e intenção de saída.

Através da análise regressão linear múltipla (Anexo VI, Tabela 16), o teste da mediação é comprovado ($\beta=-.58$; $p<.001$), sendo que ao adicionar o compromisso organizacional afetivo ao modelo, este passa a explicar em 50% a intenção de saída. Logo, o compromisso organizacional afetivo é uma variável de mediação na relação entre liderança tóxica e a intenção de saída.

Hipótese 3b: O compromisso organizacional calculativo é uma variável de mediação na relação entre liderança tóxica e intenção de saída.

Através da análise regressão linear múltipla (Anexo VI, Tabela 16), o teste da mediação é comprovado ($\beta=-.18$; $p<.05$), sendo que ao adicionar o compromisso organizacional calculativo ao modelo, este passa a explicar em 20% a intenção de saída.

Logo, o compromisso organizacional calculativo é uma variável de mediação na relação entre liderança tóxica e a intenção de saída.

Hipótese 3c: O compromisso organizacional normativo é uma variável de mediação na relação entre liderança tóxica, e intenção de saída.

Através da análise regressão linear múltipla (Anexo VI, Tabela 16), o teste da mediação é comprovado ($\beta=-.44$; $p<.001$), sendo que ao adicionar o compromisso organizacional ao modelo, este passa a explicar em 36% a intenção de saída. Logo, o compromisso organizacional normativo é uma variável de mediação na relação entre liderança tóxica e a intenção de saída.

4.3. Análise de Variância

Liderança Tóxica (LT): os resultados das análises de variância (ANOVA – Anexo III) e testes pos-hoc (HSD de Tukey e Scheffé – Anexo IV) para as variáveis sociodemográficas permitem verificar que não existem diferenças na significância da LT no que respeita a todas as variáveis sociodemográficas: Idade, Habilitações Literárias, Nível Hierárquico, Antiguidade na Organização e Antiguidade na Função (Anexo III, Tabela 6, 7, 8, 9 e 10).

Intenção de Saída (IS): Verifica-se que existem diferenças médias significativas da IS em relação à variável sociodemográfica Nível Hierárquico (Anexo III, Tabela 8): a IS aumenta nos participantes que reportam a Diretores e Managers (Anexo IV, Tabela 13). Os resultados da análise de variância permitiram igualmente verificar que não existem diferenças na significância da IS nas restantes variáveis sociodemográficas (Anexo III, Tabela 6, 7, 9 e 10).

Compromisso Organizacional (CO): No que respeita ao CO, existem diferenças na significância do CO no que respeita: (1) ao Nível Hierárquico (Anexo III, tabela 8): o

CO aumenta nos participantes que reportam a Diretores e Managers (Anexo IV, Tabela 13), e (2) à Antiguidade na Organização (Anexo III, Tabela 9): o CO aumenta nos participantes com maior Antiguidade na Organização (Anexo IV, Tabela 14). Os resultados permitiram igualmente verificar que não existem diferenças na significância do CO nas restantes variáveis sociodemográficas (Anexo III, Tabela 6, 7 e 10).

Ao analisarmos o comportamento organizacional nas suas 3 dimensões, também se encontram diferenças de significância entre os grupos.

Compromisso Organizacional Afetivo (COAFE): Existem diferenças médias pouco significativas do COAFE em relação ao Nível Hierárquico (Anexo III, Tabela 8): o COAFE aumenta nos participantes que reportam à Administração e/ Sócio e a Outros (Anexo IV, Tabela 13), e diferenças médias significativas em relação á variável Antiguidade na Organização (Anexo III, Tabela 9): o COAFE aumenta nos participantes com maior Antiguidade na Organização (Anexo IV, Tabela 13). Não existem diferenças na significância do COAFE nas restantes variáveis sociodemográficas (Anexo III, Tabela 6, 7 e 10).

Compromisso Organizacional Calculativo (COCAL): existem diferenças na significância do COCAL e duas variáveis sociodemográficas: (1) a Idade (Anexo III, Tabela 6): o COCAL aumenta nos participantes com mais de 60 anos (Anexo IV, Tabela 11), e (2) a Antiguidade na Organização (Anexo III, Tabela 9): o COCAL aumenta nos participantes com maior Antiguidade na Organização (Anexo III, Tabela 9), não existindo diferenças na significância do COCAL nas restantes variáveis sociodemográficas (Anexo III, Tabela 7, 8 e 10).

Compromisso Organizacional Normativo (CONORM): As análises de variância permitiram detetar diferenças de significância no CONORM apenas numa variável sociodemográfica, o Nível Hierárquico (Anexo III, Tabela 8): o CONORM aumenta nos

participantes que reportam à Administração e/ou Sócio, nos participantes que reportam a Diretores e nos que reportam a Managers (Anexo IV, Tabela 13). Todas as outras variáveis sociodemográficas não apresentam diferenças de significância (Anexo III, Tabela 6, 7, 9 e 10).

5. DISCUSSÃO

Com este estudo pretendeu-se compreender de que forma uma liderança tóxica pode influenciar a intenção de saída e o compromisso organizacional de trabalhadores por conta de outrem, com mais de 18 anos.

O estudo permitiu comprovar que a liderança tóxica está relacionada positivamente com a intenção de saída e negativamente com os índices de compromisso organizacional, em linha com os resultados de um estudo realizado por Tepper (2000), que refere que quando os trabalhadores percebem os seus líderes como abusivos, tende a existir: maior *turnover*, menor satisfação no trabalho e com a vida em geral, menor compromisso afetivo, assim como maiores níveis de depressão, ansiedade e exaustão emocional.

Segundo os resultados do estudo, a liderança tóxica é um preditor de *turnover* uma vez que 18% da intenção de saída é explicada por este estilo de liderança, não sendo, porém, um preditor de menor compromisso organizacional (CO).

No entanto, ao subdividirmos o CO nas suas 3 dimensões conseguimos identificar que a liderança tóxica tem um impacto negativo no compromisso organizacional afetivo (diminuição de 7%) e no compromisso organizacional normativo (diminuição de 2%), e que o seu impacto é positivo no compromisso organizacional calculativo (aumento de 6%). Relembrando que o compromisso organizacional afetivo está relacionado com recompensas psicológicas, apoio e reconhecimento (Mathieu e Zajac, 1990), não é surpresa que seja a dimensão do CO mais afetada pela liderança tóxica. Paralelamente, e, lembrando que o compromisso organizacional calculativo está relacionado com a manutenção do emprego, a remuneração, a promoção e/ou elevados custos de mudança (Meyer e Allen, 1997), não surpreende que esta dimensão do CO aumente na presença de uma liderança tóxica.

O estudo comprova também, em linha com outros estudos (Ying e Ahmad, 2009 e Wells e Peachey, 2011) que o compromisso organizacional nas suas várias dimensões é uma variável mediadora entre liderança tóxica e intenção de saída.

O presente estudo demonstrou ainda que algumas variáveis sociodemográficas têm impacto relevante sobre as respostas, razão pela qual, estas diferenças deverão ser tidas em consideração pelas organizações (e líderes) no que respeita à monitorização de grupos etários e profissionais específicos. Se as organizações replicarem a metodologia usada neste estudo poderão monitorizar quais os escalões etários, áreas funcionais e níveis hierárquicos mais afetados por comportamentos tóxicos, quais os mais comprometidos com a empresa, e quais têm uma maior intenção de saída. Os resultados obtidos podem ser uma ferramenta de apoio na gestão de recursos humanos nomeadamente em processos formação e desenvolvimento (formando as lideranças), gestão de carreiras (evitando que pessoas com comportamentos tóxicos ocupem cargos de liderança) e retenção de talento (antecipando respostas em caso de níveis elevados de intenção de saída ou de baixos índices de compromisso organizacional).

6. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Ficou demonstrado neste estudo que a liderança tóxica está relacionada com a intenção de saída, e que é um preditor dessa mesma intenção, ainda que não seja o único. Como referido, no capítulo dedicado à intenção de saída, existem outros fatores, quer de mercado quer de natureza psicológica, que poderão influenciar a intenção de saída de uma organização.

De acordo com um artigo do MIT Sloan Management Review, várias investigações identificam que as empresas devem focar-se em 3 fatores críticos: liderança, normas sociais e no *work design*. O *work design* inclui as tarefas, as atividades, as relações e as responsabilidades associadas a cada função (Parker, 2014).

Por estes motivos, considera-se fundamental que as organizações criem mecanismos de monitorização das suas lideranças que permitam identificar comportamentos tóxicos dos líderes, por forma a reduzi-los ou a neutralizá-los.

Para potenciar a retenção de talento, as organizações e os seus Departamentos de Recursos Humanos, devem investir na formação de colaboradores com responsabilidades de gestão de pessoas (gestão intermédia e cargos de direção), com o objetivo de desenvolver competências de liderança, aproveitando estes momentos de formação para disseminar os valores e normas da organização, e fomentar uma cultura organizacional saudável.

Paralelamente, e uma vez que o estudo prova que o compromisso organizacional é uma variável mediadora entre a liderança tóxica e a intenção de saída, é recomendável que as organizações monitorizem o compromisso organizacional e ajustem as suas práticas e políticas de gestão de pessoas em função dos resultados dessa monitorização.

7. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Tal como acontece em qualquer estudo, o presente trabalho tem limitações. Em primeiro lugar os resultados deste estudo refletem a posição dos participantes num determinado momento da sua vida pessoal e profissional. Neste sentido, o recurso a um estudo longitudinal, que permitiria analisar o papel dos resultados de processos comportamentais durante um determinado período de tempo, ajudaria a compreender melhor se a relação entre as variáveis é realmente efetiva e constante, ou se poderá ser alterada com base na mudança de outras variáveis ao longo do tempo.

Em segundo lugar, há que sublinhar que o método utilizado para a recolha de dados teve por base razões de conveniência, sendo que existiram obstáculos à obtenção de uma melhor representatividade da amostra. A amostra não contém participantes com menos de 20 anos e é baixa a representatividade de trabalhadores com idades entre 20 e 29 anos e com mais de 60 anos. Sugere-se assim que, em futuros trabalhos, se realize uma análise prévia da população que se pretende estudar e se direcionem os meios de recolha de dados mais adequados para o estudo.

Em terceiro lugar, é importante recordar a visão de Schmidt (2014), relacionada com o facto de, apesar de se verificar um aumento do número de artigos relacionados com a liderança tóxica, existir ainda pouca investigação empírica sobre este construto.

Finalmente, foi assumido nesta investigação que a liderança tóxica é uma variável independente com impacto em variáveis resultado relacionadas com os destinatários desta liderança – os subordinados. Porém, segundo Duffy (2002), é necessário considerar que determinados comportamentos indesejáveis por parte dos subordinados poderão ser precedentes da liderança tóxica. Não se pretende, com esta afirmação, defender que os comportamentos da liderança tóxica têm origem e/ou justificação no comportamento dos subordinados; no entanto, poderá ser pertinente colocar em cima da mesa que a liderança

tóxica pode, em determinados aspetos e circunstâncias, desenvolver-se como consequência do comportamento dos subordinados. Para evitar esta limitação, seria necessário alargar a investigação, incluindo entrevistas a líderes (identificados como tóxicos) e recolher dados sobre os seus estilos de liderança.

À parte das limitações aqui identificadas, os resultados obtidos constituem um pequeno contributo para a ciência e prática, nomeadamente em relação ao aprofundamento dos fenómenos relacionados com a liderança tóxica, intenção de saída e compromisso organizacional, e as suas interações.

CONCLUSÃO

Este estudo demonstrou que já existem comportamentos visíveis de liderança tóxica nas organizações portuguesas, e que essa liderança é um fator de aumento de intenção de saída e de diminuição de compromisso organizacional, principalmente do compromisso organizacional afetivo.

É fundamental, por isso, que as organizações comecem a ter uma maior preocupação com a escolha de novos líderes e com a monitorização dos atuais, contribuindo para a redução da toxicidade nos locais de trabalho e para a construção de contextos de trabalho positivos e dignos, garantindo que todos exercem a sua atividade num local saudável que potencie a inovação, criatividade e o compromisso.

As organizações, especificamente as áreas de Gestão de Recursos Humanos das organizações, devem ter um papel preventivo através da promoção de ambientes organizacionais saudáveis, que valorizem uma cultura de respeito e dignidade nas trocas entre os seus membros, e que sejam capazes de desenvolver políticas e práticas que permitam, não só a identificação como a intervenção ao nível da liderança tóxica.

É preciso investir na identificação do problema (liderança tóxica), mas mais importante do que isso, é preciso investir tempo e energia na resolução dos fatores que o potenciam (líderes tóxicos, contexto e seguidores), protegendo os trabalhadores e a organização como um todo, criando uma cultura saudável que funcione como obstáculo natural ao aparecimento de toxicidade.

REFERÊNCIAS

- Aubrey, D. W. (2012). The effect of toxic leadership [Strategy Research Project, U.S. Army War College].
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organisations and employees. *Corporate Governance*, 7(1), 17–28.
- Baloy, G.T., (2020), Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in academic setting, *HTS Teologiese Studies/ Teologiese Studies* 76(2), 1-8.
- Bartólo-Ribeiro, R. (2018), Desenvolvimento e validação de uma escala de intenções de saída organizacional, *Diagnóstico e Avaliação Psicológica: Atas do 10º Congresso da AIDA/AIDEP*, 378-390
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *Am. J. Sociol.* 66, 350–360.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173
- Brown, C. P. (2019). The Employee Perspective: A Phenomenological Approach to the After Effects of Toxic Leadership [Doctoral Dissertation, Sullivan University].
- Cillessen, A. (2005). Theoretical and Methodological Issues in Longitudinal Research. *International Journal of Behavioral Development*, 29(6), Supplement Newsletter, 2/48, 1-4.
- Cunha, M.P., Rego, A. & Cunha, R.C. (2007), Lideranças tóxicas. In M-P., A., & R.C. – Organizações positivas (pp.93-154), Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Duffy, M., Ganster, D. & Pagon, M. (2002). Social Undermining in the Workplace.

- Academy of Management Journal, 45(2), 331-351. Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266–272.
- Gandolfi, F. & Stone, S. (2022), Toxic leadership: Behaviors, Characteristics, and Consequences, *Journal of management Research*, 22(1), 19-27.
- García-Almeida, D. J., Fernandez-Monroy, M., & Saá-Pérez, P. (2014). Dimensions of Employee Satisfaction as Determinants of Organizational Commitment in the Hotel Industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(2), pp. 153-165.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organisation. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84–89.
- Jaros, S. (1997). An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319-337.
- Labrague, L.J., Lorica, J., Nwafor, C.E., & Cummings, G.G. (2021), Predictors of toxic leadership behaviour among nurse managers: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 165-176.
- Lipman-Blumen, J. (2005), The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69 (3), 1-40.
- Mathieu, J. E., and Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychol. Bull.* 108, 171–194.

- Mehta, S., & Maheshwari (2013), Consequences of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment, *The Journal Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- Mehta, S., & Maheshwari (2014), Toxic leadership: Tracing the destructive trail, *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. & Parfyonova, N. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*.
- Morrell, K. Loan-Clarke J. and Wilkinson A. (2001). Unweaving leaving, *International Journal of Management Reviews*, 3, 219-244.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *J. Vocat. Behav.* 14, 224–247.
- Mowday, R. T., (1984). Strategies for adapting to high rates of employee turnover, *Human Resource Management: Volume 23, Issue 4*, 345-443.
- Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27(1), 79–94

- 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*. Vol. 14, n.º 1, 115-133.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2007), The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691.
- Porter, L. W., and Lawer, E. E. (1965). *Managerial Attitudes and Performance*. Irwin: Homewood.
- Reed, G.E. (2004), Toxic leadership, *Military Review*, 84 (4), 67-71.
- Rust, R. & Cooil, B. (1994), Reliability Measures for Qualitative Data: Theory Implications, *Journal of Marketing Research XXXI*, 1-13
- Schmidt, A.A. (2008), Development and Validation of the Toxic Leadership Scale (Master’s Thesis, University of Maryland).
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment, University of Maryland, Faculty of the Graduate School, College Park, Geórgia, Estados Unidos da América.
- Srikanth, P.B (2020), “Coping with abusive leaders”, *Personnel Review*, 49(6), 1309-1326.
- Starratt, A., & Grandy, G. (2010). Young workers' experiences of abusive leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 136-158.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673–68

- Sull, D. e Sull, C, 2022, "How to Fix a Toxic Culture", MIT Sloan Management Review
- Tepper, B. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Yeh, H., & Chien, S. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), 50-59.
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Walton, M. (2007), Leadership toxicity-Na inevitable affliction of organisations. *Organisations and People*, 14(1), 19-27
- Wells, J. E., & Peachey, J. W. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Team Performance Management*, 17(1), 23-40.

ANEXOS

Anexo I

TABELA 4 - QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

Impacto da liderança nas organizações

B *I* U ↺ ↻

Caro/a participante, Venho solicitar a sua participação no presente questionário que faz parte de uma investigação para uma Dissertação do Mestrado Executivo em Liderança da Nova SBE. A investigação tem como objetivo recolher a opinião sobre a liderança na sua organização, medir o compromisso organizacional e a intenção de saída. A sua participação é de extrema importância para o sucesso desta investigação, sendo essencial que leia todas as perguntas com atenção e que responda da forma mais sincera possível, tendo em conta que não existem respostas certas ou erradas. As suas respostas são anónimas e confidenciais, destinando-se exclusivamente ao estudo em questão. A eventual publicação dos dados recolhidos só acontecerá de forma agregada, não individualizada e em formato de trabalho académico ou publicação em revista/livro científicos.

O tempo de resposta ao questionário será de aproximadamente 10 minutos. Para participar deverá ter mais de 18 anos e trabalhar por conta de outrem.

Aluna responsável pela investigação: Susana Melro Gonçalves Mateus.

Para questões ou esclarecimentos 56204@novasbe.pt

Caso tenha 18 ou mais anos, esteja a trabalhar por conta de outrem e aceite participar no estudo deverá clicar em "Li e aceito o termo do consentimento. Caso contrário assinala a opção "Não aceito participar".

Li e aceito o termo de consentimento

Não aceito participar

<i>Grupo 1 - Questões Sociodemográficas</i>	
1	Género
2	Idade
3	Habilitações Literárias
4	Nível hierárquico
5	Antiguidade na organização
6	Antiguidade na função

As questões que se seguem referem-se ao seu superior hierárquico (chefe, coordenador, supervisor, conforme a designação mais utilizada na empresa ou organização onde trabalha). Pedimos-lhe que reflita sobre as atitudes e comportamentos da sua chefia e refira em que medida concorda com cada uma das afirmações. Utilize a seguinte escala de respostas: Discordo totalmente (1), Discordo moderadamente (2), Discordo ligeiramente (3), Não concordo nem discordo (4), Concordo ligeiramente (5), Concordo moderadamente (6), Concordo totalmente (7)

O meu superior hierárquico...

<i>Grupo 2 - Questões de Liderança Tóxica</i>	
LT1	O meu superior hierárquico ridiculariza os subordinados
LT2	O meu superior hierárquico atribui responsabilidade aos subordinados por coisas que não fazem parte das suas funções
LT3	O meu superior hierárquico não tem consideração pelos compromissos dos subordinados fora do trabalho
LT4	O meu superior hierárquico fala com desconsideração sobre os seus subordinados a outras pessoas no local de trabalho
LT5	O meu superior hierárquico rebaixa publicamente os subordinados
LT6	O meu superior hierárquico relembra os subordinados das suas falhas e erros do passado
LT7	O meu superior hierárquico diz aos subordinados que eles são incompetentes
LT8	O meu superior hierárquico controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas
LT9	O meu superior hierárquico invade a privacidade dos subordinados
LT10	O meu superior hierárquico não permite que os subordinados prossigam os objetivos através de novas formas de trabalho.
LT11	O meu superior hierárquico ignora ideias que sejam contrárias às suas
LT12	O meu superior hierárquico é inflexível quanto às políticas da empresa/organização mesmo em circunstâncias especiais
LT13	O meu superior hierárquico toma todas as decisões do departamento/secção/unidade orgânica que dirige, sejam ou não importantes
LT14	O meu superior hierárquico sente-se com direitos especiais
LT15	O meu superior hierárquico acha que está destinado(a) a chegar às posições mais elevadas da empresa/organização
LT16	O meu superior hierárquico pensa que é mais capaz do que os(as) outros(as)
LT17	O meu superior hierárquico considera que é uma pessoa extraordinária
LT18	O meu superior hierárquico sente-se a engrandecer com elogios e homenagens pessoais
LT19	O meu superior hierárquico muda drasticamente o seu comportamento quando o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) está presente
LT20	O meu superior hierárquico nega responsabilidade por erros cometidos no departamento/secção/unidade orgânica que dirige
LT21	O meu superior hierárquico Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens
LT22	O meu superior hierárquico aceita créditos por sucessos que não lhe pertencem
LT23	O meu superior hierárquico atua a pensar na sua próxima promoção
LT24	O meu superior hierárquico tem grandes explosões de humor.
LT25	O meu superior hierárquico permite que a sua disposição de momento determine o clima no local de trabalho
LT26	O meu superior hierárquico expressa raiva aos subordinados sem razão aparente
LT27	O meu superior hierárquico permite que a sua disposição afete o tom e o volume da sua voz
LT28	O meu superior hierárquico varia no quanto é acessível
LT29	O meu superior hierárquico: os seus subordinados são obrigados a tentar descobrir o seu estado de espírito
LT30	O meu superior hierárquico afeta as emoções dos subordinados quando está exaltado/a

Intenção de Saída



Relativamente à Organização, escolha a opção que mais se adequa ao que sente a esse respeito, tendo por base a escala: Não se aplica rigorosamente nada a mim (1), Aplica-se pouco (2), Aplica-se em parte a mim (3), Aplica-se muito (4), Aplica-se totalmente a mim (5)

Grupo 3 - Questões de Intenção de Saída

INTS1	Estou a pensar permanecer nesta organização o máximo de tempo possível
INTS2	É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta organização
INTS3	Se pudesse, sairia desta empresa hoje
INTS4	Vou manter-me nesta organização por mais de um ano
INTS5	Estou a pensar deixar esta organização num futuro próximo
INTS6	Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização
INTS7	Estou a pensar ficar nesta organização por mais algum tempo.
INTS8	Se puder permanecerei nesta organização o máximo de tempo possível

Compromisso Organizacional



Indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações. Utilize a seguinte escala de respostas: Discordo totalmente (1), Discordo moderadamente (2), Discordo ligeiramente (3), Não concordo nem discordo (4), Concordo ligeiramente (5), Concordo moderadamente (6), Concordo totalmente (7)

Grupo 4 - Questões de Compromisso Organizacional

CO1	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa
CO2	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim
CO3	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.
CO4	Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus
CO5	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa
CO6	Não me sinto como fazendo parte desta empresa
CO7	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.
CO8	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer
CO9	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui
C10	Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
C11	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis
C12	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento
C13	Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra
C14	Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui
C15	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente
CO16	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento
CO17	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora
CO18	Esta empresa merece a minha lealdade
CO19	Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa

Anexo II

TABELA 5 - DISTRIBUIÇÃO DE VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

Variável	Descrição	Frequência	Porcentagem
Gênero	Masculino	49	29.9
	Feminino	114	69.5
Idade	20 a 29 anos	6	3.7
	30 a 39 anos	32	19.5
	40 a 49 anos	86	52.4
	50 a 59 anos	34	20.7
	Mais de 60 anos	5	3.0
Habilitações Literárias	Até ao 9º ano	6	3.7
	Ensino secundário ou equivalente	42	25.6
	Licenciatura ou bacharelato	52	31.7
	Pós-graduação	26	15.9
	Mestrado	37	22.6
Nível hierárquico	Outro	23	14.0
	Reporta a um Manager (2ª linha)	36	22.0
	Reporta a um Diretor (1ª linha)	49	29.9
	Reporta à Administração / Sócio	55	33.5
Antiguidade na organização	0 a 1 ano	21	12.8
	1 a 3 anos	34	20.7
	4 a 6 anos	25	15.2
	7 a 9 anos	16	9.8
	10 a 15 anos	25	15.2
	Mais de 16 anos	42	25.6
Antiguidade na função	0 a 1 ano	13	7.9
	1 a 3 anos	38	23.2
	4 a 6 anos	27	16.5
	7 a 9 anos	18	11.0
	10 a 15 anos	28	17.1
	Mais de 16 anos	39	23.8

Anexo III

TABELA 6 - ANOVA IDADE

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Liderança Tóxica	Entre Grupos	12.07	4	3.02	1.50	.20
	Nos grupos	316.94	158	2.00		
	Total	329.02	162			
Intenção de Saída	Entre Grupos	2.82	4	.71	.50	.73
	Nos grupos	219.31	158	1.38		
	Total	222.14	162			
Compromisso Organizacional	Entre Grupos	1.57	4	.39	.39	.84
	Nos grupos	175.49	158	1.11		
	Total	177.06	162			
Compromisso Organizacional Afetivo	Entre Grupos	1.80	4	.45	.16	.96
	Nos grupos	435.20	158	2.75		
	Total	437.00	162			
Compromisso Organizacional Calculativo	Entre Grupos	21.28	4	5.32	2.95	.02*
	Nos grupos	284.35	158	1.80		
	Total	305.63	162			
Compromisso Organizacional Normativo	Entre Grupos	8.82	4	2.20	.94	.44
	Nos grupos	367.75	158	2.33		
	Total	377.57	162			

*A diferença média é significativa no nível .05

** A diferença média é significativa no nível .01.

TABELA 7 - ANOVA HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Liderança Tóxica	Entre Grupos	11.97	4	2.99	1.49	.20
	Nos grupos	317.04	158	2.00		
	Total	329.02	162			
Intenção de Saída	Entre Grupos	1.08	4	.27	.19	.94
	Nos grupos	221.06	158	1.39		
	Total	222.14	162			
Compromisso Organizacional	Entre Grupos	3.86	4	.96	.88	.47
	Nos grupos	173.20	158	1.09		
	Total	177.06	162			
Compromisso Organizacional Afetivo	Entre Grupos	1.10	4	.27	.10	.98
	Nos grupos	435.90	158	.27		
	Total	437.00	162			
Compromisso Organizacional Calculativo	Entre Grupos	11.79	4	2.94	1.58	.18
	Nos grupos	293.86	158	1.86		
	Total	305.63	162			
Compromisso Organizacional Normativo	Entre Grupos	3.95	4	.98	.41	.79
	Nos grupos	373.61	158	2.36		
	Total	377.57	162			

*A diferença média é significativa no nível .05

** A diferença média é significativa no nível .01.

TABELA 8 - ANOVA NÍVEL HIERÁRQUICO

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Liderança Tóxica	Entre Grupos	3.90	3	1.30	.63	.59
	Nos grupos	325.11	159	2.04		
	Total	329.02	162			
Intenção de Saída	Entre Grupos	15.50	3	5.17	3.98	.00**
	Nos grupos	206.39	159	1.30		
	Total	222.14	162			
Compromisso Organizacional	Entre Grupos	14.32	3	4.77	4.66	.00**
	Nos grupos	162.74	159	1.02		
	Total	177.06	162			
Compromisso Organizacional Afetivo	Entre Grupos	25.47	3	8.49	3.28	.02*
	Nos grupos	411.53	159	2.58		
	Total	437.00	162			
Compromisso Organizacional Calculativo	Entre Grupos	3.22	3	1.07	.56	.63
	Nos grupos	302.40	159	1.90		
	Total	305.63	162			
Compromisso Organizacional Normativo	Entre Grupos	43.34	3	14.44	6.87	.00**
	Nos grupos	334.22	159	2.10		
	Total	377.57	162			

*A diferença média é significativa no nível .05

** A diferença média é significativa no nível .01.

TABELA 9 - ANOVA ANTIGUIDADE NA ORGANIZAÇÃO

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Liderança Tóxica	Entre Grupos	2.43	5	.48	.23	.94
	Nos grupos	326.58	157	2.0		
	Total	329.02	162			
Intenção de Saída	Entre Grupos	3.44	5	.68	.49	.78
	Nos grupos	218.70	157	1.39		
	Total	222.14	162			
Compromisso Organizacional	Entre Grupos	16.28	5	3.25	3.18	.00**
	Nos grupos	160.78	157	1.02		
	Total	177.06	162			
Compromisso Organizacional Afetivo	Entre Grupos	22.67	5	4.53	1.71	.13
	Nos grupos	414.33	157	2.63		
	Total	437.00	162			
Compromisso Organizacional Calculativo	Entre Grupos	38.57	5	7.71	4.35	.00**
	Nos grupos	267.05	157	1.70		
	Total	305.63	162			
Compromisso Organizacional Normativo	Entre Grupos	17.68	5	3.53	1.54	.17
	Nos grupos	359.88	157	2.29		
	Total	377.57	162			

*A diferença média é significativa no nível .05

** A diferença média é significativa no nível .01.

TABELA 10 - ANOVA ANTIGUIDADE NA FUNÇÃO

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Liderança Tóxica	Entre Grupos	8.92	5	1.78	.87	.49
	Nos grupos	320.09	157	2.03		
	Total	329.02	162			
Intenção de Saída	Entre Grupos	4.71	5	.94	.68	.63
	Nos grupos	217.43	157	1.38		
	Total	222.14	162			
Compromisso Organizacional	Entre Grupos	7.07	5	1.41	1.30	.26
	Nos grupos	169.99	157	1.08		
	Total	177.06	162			
Compromisso Organizacional Afetivo	Entre Grupos	9.50	5	1.90	.69	.62
	Nos grupos	427.50	157	2.72		
	Total	437.00	162			
Compromisso Organizacional Calculativo	Entre Grupos	8.04	5	1.60	.84	.51
	Nos grupos	297.58	157	1.89		
	Total	305.63	162			
Compromisso Organizacional Normativo	Entre Grupos	9.71	5	1.94	.82	.53
	Nos grupos	367.80	157	2.34		
	Total	377.57	162			

*A diferença média é significativa no nível .05

** A diferença média é significativa no nível .01.

Anexo IV

TABELA 11 - TESTE POS-HOC – IDADE

Variável	Grupo a	Grupo b	Diferença Média	Desvio Padrão	Sig.
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL CALCULATIVO	20 a 29 anos	30 a 39 anos	-.09	.59	1
		40 a 49 anos	-.54	.56	1
		50 a 59 anos	-.63	.59	1
		Mais de 60 anos	-2.16	.81	.08
	30 a 39 anos	20 a 29 anos	.09	.59	1
		40 a 49 anos	.44	.27	1
		50 a 59 anos	.53	.33	1
		Mais de 60 anos	-2.06	.64	.01**
	40 a 49 anos	20 a 29 anos	.54	.56	1
		30 a 39 anos	.44	.27	1
		50 a 59 anos	-.08	.27	1
		Mais de 60 anos	-1.62	.61	.09
	50 a 59 anos	20 a 29 anos	.63	.59	1
		30 a 39 anos	.53	.33	1
		40 a 49 anos	.08	.27	1
		Mais de 60 anos	-1.53	.64	.18
	Mais de 60 anos	20 a 29 anos	2.16	.81	.08
		30 a 39 anos	2.06	.64	.01**
		40 a 49 anos	1.62	.61	.09
		50 a 59 anos	1.53	.64	.18

**A diferença média é significativa no nível .01

TABELA 12 - TESTE POS-HOC – HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

Variável	Grupo a	Grupo b	Diferença Média	Desvio Padrão	Sig.
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL CALCULATIVO	Até 9ª ano	Ensino secundário ou equivalente	.85	.59	1
		Licenciatura ou bacharelato	.36	.58	1
		Pós-graduação	.55	.61	1
		Mestrado	.94	.60	1
	Ensino secundário ou equivalente	Até 9º ano	-0.85	.59	1
		Licenciatura ou bacharelato	-0.48	.28	.89
		Pós-graduação	-0.29	.34	1
		Mestrado	.09	.30	1
	Licenciatura ou bacharelato	Até 9º ano	-0.36	.58	1
		Ensino secundário ou equivalente	.48	.28	.89
		Pós-graduação	.18	.32	1
		Mestrado	.57	.29	.51
	Pós-graduação	Até 9º ano	-0.55	.61	1
		Ensino secundário ou equivalente	.29	.34	1
		Licenciatura ou bacharelato	-0.18	.32	1
		Mestrado	.38	.34	1
	Mestrado	Até 9º ano	-0.94	.60	1
		Ensino secundário ou equivalente	-0.09	.30	1
		Licenciatura ou bacharelato	-0.05	.29	.51
		Pós-graduação	.38	.34	1

TABELA 13 - TESTE POS-HOC – NÍVEL HIERÁRQUICO

Variável	Grupo a	Grupo b	Diferença Média	Desvio Padrão	Sig.
INTENÇÃO DE SAÍDA	Outro	Reporta a um Manager (2ª linha)	-.97	.30	.01**
		Reporta a um Diretor (1ª linha)	-.87	.28	.01**
		Reporta à Administração / Sócio	-.66	.28	.11
	Reporta a um Manager (2ª linha)	Outro	-.97	.30	.01**
		Reporta a um Diretor (1ª linha)	.09	.25	1
		Reporta à Administração / Sócio	.30	.34	1
	Reporta a um Diretor (1ª linha)	Outro	.87	.28	.01**
		Reporta a um Manager (2ª linha)	-.09	.25	1
		Reporta à Administração / Sócio	.20	.22	1
	Reporta à Administração / Sócio	Outro	.66	.28	.11
		Reporta a um Manager (2ª linha)	-.30	.24	1
		Reporta a um Diretor (1ª linha)	-.20	.22	1
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	Outro	Reporta a um Manager (2ª linha)	.80	.27	.01**
		Reporta a um Diretor (1ª linha)	.76	.25	.01**
		Reporta à Administração / Sócio	.32	.25	1
	Reporta a um Manager (2ª linha)	Outro	-.80	.27	.01**
		Reporta a um Diretor (1ª linha)	-.04	.22	1
		Reporta à Administração / Sócio	-.48	.21	.16
	Reporta a um Diretor (1ª linha)	Outro	-.76	.25	.01**
		Reporta a um Manager (2ª linha)	.04	.22	1
		Reporta à Administração / Sócio	-.44	.19	.16
	Reporta à Administração / Sócio	Outro	-.32	.25	1
		Reporta a um Manager (2ª linha)	.48	.21	.16
		Reporta a um Diretor (1ª linha)	.44	.19	.16
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL AFETIVO	Outro	Reporta a um Manager (2ª linha)	1.04	.42	.09
		Reporta a um Diretor (1ª linha)	.83	.40	.24
		Reporta à Administração / Sócio	.23	.39	1
	Reporta a um Manager (2ª linha)	Outro	-1.04	.42	.09
		Reporta a um Diretor (1ª linha)	-.21	.35	1
		Reporta à Administração / Sócio	-.81	.34	.11
	Reporta a um Diretor (1ª linha)	Outro	-.83	.40	.24
		Reporta a um Manager (2ª linha)	.21	.35	1
		Reporta à Administração / Sócio	-.60	.31	.34
	Reporta à Administração / Sócio	Outro	-.23	.39	1
		Reporta a um Manager (2ª linha)	.81	.34	.11
		Reporta a um Diretor (1ª linha)	.60	.31	.34
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL NORMATIVO	Outro	Reporta a um Manager (2ª linha)	1.36	.38	.00**
		Reporta a um Diretor (1ª linha)	1.18*	.36	.00**
		Reporta à Administração / Sócio	.37	.36	1
	Reporta a um Manager (2ª linha)	Outro	-1.36	.38	.00**
		Reporta a um Diretor (1ª linha)	-.18	.31	1
		Reporta à Administração / Sócio	-.99	.31	.01**
	Reporta a um Diretor (1ª linha)	Outro	-1.18	.36	.00**
		Reporta a um Manager (2ª linha)	.18	.31	1
		Reporta à Administração / Sócio	-.80	.28	.03*
	Reporta à Administração / Sócio	Outro	-.37	.36	1
		Reporta a um Manager (2ª linha)	.99	.31	.01**
		Reporta a um Diretor (1ª linha)	.80	.28	.03*

*A diferença média é significativa no nível .05 / **A diferença média é significativa no nível .01

TABELA 14 - TESTE POS-HOC – ANTIGUIDADE NA ORGANIZAÇÃO

Variável	Grupo a	Grupo b	Diferença Média (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	0 a 1 ano	1 a 3 anos	-.52	.28	.91
		4 a 6 anos	-.92	.29	.03*
		7 a 9 anos	-.52	.33	1
		10 a 15 anos	-.95	.29	.02*
		Mais de 16 anos	-.90	.27	.01**
	1 a 3 anos	0 a 1 ano	.52	.28	.91
		4 a 6 anos	.39	.26	1
		7 a 9 anos	.00	.30	1
		10 a 15 anos	-.42	.26	1
		Mais de 16 anos	-.37	.23	1
	4 a 6 anos	0 a 1 ano	.92	.29	.03*
		1 a 3 anos	.39	.26	1
		7 a 9 anos	.39	.32	1
		10 a 15 anos	.02	.28	1
		Mais de 16 anos	.02	.25	1
	7 a 9 anos	0 a 1 ano	.52	.33	1
		1 a 3 anos	-.00	.30	1
		4 a 6 anos	-.39	.32	1
		10 a 15 anos	-.42	.32	1
		Mais de 16 anos	-.37	.29	1
	10 a 15 anos	0 a 1 ano	.95	.29	.02*
		1 a 3 anos	.42	.26	1
		4 a 6 anos	.02	.28	1
		7 a 9 anos	.42	.32	1
		Mais de 16 anos	.05	.25	1
	Mais de 16 anos	0 a 1 ano	.90	.27	.01**
		1 a 3 anos	.37	.23	1
		4 a 6 anos	-.02	.25	1
		7 a 9 anos	.37	.29	1
		10 a 15 anos	-.05	.25	1

*A diferença média é significativa no nível .05

**A diferença média é significativa no nível .01

TABELA 13 - TESTE POS-HOC – ANTIGUIDADE NA ORGANIZAÇÃO (CONT.)

Variável	Grupo a	Grupo b	Diferença Média	Desvio Padrão	Sig.
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL CALCULATIVO	0 a 1 ano	1 a 3 anos	-.58	.31	1
		4 a 6 anos	-1.03	.38	.12
		7 a 9 anos	-.95	.43	.44
		10 a 15 anos	.97	.38	.18
		Mais de 16 anos	-1.54	.34	.00**
	1 a 3 anos	0 a 1 ano	.58	.36	1
		4 a 6 anos	-.45	.34	1
		7 a 9 anos	-.36	.39	1
		10 a 15 anos	-.39	.34	1
		Mais de 16 anos	-.96	.30	.02*
	4 a 6 anos	0 a 1 ano	1.03	.38	.12
		1 a 3 anos	.45	.34	1
		7 a 9 anos	.08	.41	1
		10 a 15 anos	.08	.36	1
		Mais de 16 anos	-.51	.32	1
	7 a 9 anos	0 a 1 ano	.95	.43	.44
		1 a 3 anos	.36	.39	1
		4 a 6 anos	-.08	.41	1
		10 a 15 anos	-.02	.41	1
		Mais de 16 anos	-.59	.38	1
	10 a 15 anos	0 a 1 ano	.97	.38	.18
		1 a 3 anos	.39	.34	1
		4 a 6 anos	-.05	.36	1
		7 a 9 anos	.02	.41	1
		Mais de 16 anos	-.56	.32	1
	Mais de 16 anos	0 a 1 ano	1.54	.34	.00**
		1 a 3 anos	.96	.30	.02*
		4 a 6 anos	.51	.32	1
		7 a 9 anos	.59	.38	1
		10 a 15 anos	.56	.32	1

*A diferença média é significativa no nível .05

**A diferença média é significativa no nível .01

Anexo VI

TABELA 15 - REGRESSÃO LINEAR SIMPLES - LIDERANÇA TÓXICA VS INTENÇÃO DE SAÍDA E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

	β LT	t	Sig. (β LT)	R ² adj	F	Sig.	Teste de Hipóteses
Intenção de Saída	.43	9.35	<.001*	.18	36.08	<.001*	H1
Compromisso Organizacional	.09	25.15	>.05	.00	1.40	>.05	H2
CO Afetivo	.27	21.20	<.001*	.07	12.93	<.001*	H2a
CO Calculativo	.24	15.72	<.005*	.05	10.19	<.001*	H2b
CO Normativo	.16	16.60	<.005*	.02	4.48	<.001*	H2c

* A correlação é significativa no nível .01 (unilateral).

TABELA 16- REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA - PAPEL MEDIADOR DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA TÓXICA E INTENÇÃO DE SAÍDA

	β IT	t	Sig. (β IT)	R ² adj	F	Sig.	Teste de Hipóteses
Compromisso Organizacional	-.55	-9.77	<.001*	.49	95.51	<.001*	H3
CO Afetivo	-.58	-10.10	<.001*	.50	102.03	<.001*	H3a
CO Calculativo	-.19	-2.57	<.05	.20	6.62	<.05	H3b
CO Normativo	-.44	-6.87	<.001*	.36	47.3	<.001*	H3c

* A correlação é significativa no nível .01 (unilateral).