

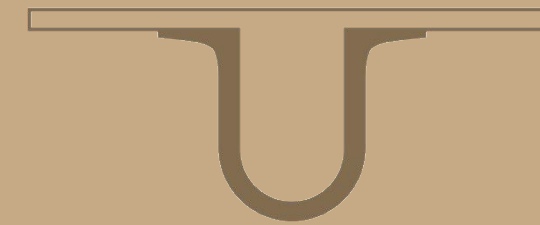
**SUPERVISÃO ABUSIVA E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL**

**UNIVERSIDADE DE
COIMBRA**

Maria Inês Gomes da Silva



**UNIVERSIDADE DE
COIMBRA**



Maria Inês Perez Brandão Gomes da Silva

**SUPERVISÃO ABUSIVA E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL:
O EFEITO MODERADOR DA PERSONALIDADE**

Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão orientada pelo
Professor Doutor Filipe Coelho e apresentada à Faculdade de
Economia.

Julho de 2018

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

SUPERVISÃO ABUSIVA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O EFEITO MODERADOR DA PERSONALIDADE

Maria Inês Perez Brandão Gomes da Silva

**Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão orientada pelo Professor Doutor Filipe
Coelho e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.**

Julho de 2018



UNIVERSIDADE D
COIMBRA



AGRADECIMENTOS

A dissertação aqui apresentada não teria sido possível sem o apoio de algumas pessoas às quais gostava de deixar a minha palavra de gratidão por escrito.

Ao Professor Doutor Filipe Coelho agradeço pela orientação, pelo apoio e pela ajuda incansável. Agradeço ainda a compreensão para todas as mudanças de rumo que este estudo sofreu e pelo empenho em cada uma dessas novas direcções.

Uma palavra de reconhecimento aos meus pais que sempre me apoiaram e, neste capítulo, mantiveram-se fiéis a si mesmos. Obrigada pelos conselhos e sugestões sempre pertinentes.

Ao André agradeço a paciência pelo tempo roubado e todo o apoio que um porto seguro sabe dar.

Por último, obrigada aos meus amigos que deram uma ajuda preciosa na difusão do questionário.

Muito Obrigada!

RESUMO

O comprometimento organizacional é um tema que assume grande importância para as organizações porque se acredita que tenha consequências ao nível da performance e do empenho dos trabalhadores, contribuindo assim para um maior sucesso da organização.

Por outro lado, a supervisão abusiva, que se materializa em comportamentos abusivos por parte do superior, assume um papel contra-indicado no sucesso organizacional. Infelizmente, este continua a ser um tema que necessita de debate na sociedade para que se compreendam os efeitos contraproducentes deste tipo de liderança.

Contudo, a literatura avança que as atitudes dos empregados e os resultados que estes atingem resultam do *fit* entre variáveis associadas ao contexto organizacional e as características do indivíduo.

Nesse sentido, procura-se neste trabalho inferir sobre a influência de várias variáveis no comprometimento organizacional, nomeadamente a supervisão abusiva e a personalidade, e determinar de que forma a personalidade modera a relação entre a supervisão abusiva e o comprometimento.

Esta dissertação é de grande utilidade para as organizações, pois podem assim gerir melhor as suas práticas de recursos humanos e, conseqüentemente, fortalecer o comprometimento dos trabalhadores com as suas organizações.

Para tal, recorreu-se a uma amostra de 123 questionários preenchidos por trabalhadores com supervisão directa. Os resultados expõem a relação negativa entre

supervisão abusiva e comprometimento organizacional e que esta relação é moderada pela instabilidade emocional.

Palavras-chave: (Comprometimento Organizacional; Supervisão Abusiva; Personalidade)

ABSTRACT

Organizational commitment is a topic of great importance for the organizations, because it is believed to have consequences on the performance and commitment of the workers, thus contributing to a greater organizational success.

On the other hand, abusive supervision, which can be defined as abusive behavior coming from a superior directed to a subordinate, assumes a detrimental role in organizational success. Regrettably, this continues to be a topic that needs debate within the society in order to understand the counterproductive effects of this type of leadership.

However, the literature implies that the relation between employees' attitudes and results obtained are product of a match between variables associated with the organizational context and the individual characteristics.

With this in mind, this thesis seeks to infer about the influence of several variables on organizational commitment, specifically abusive supervision and personality, and to determine whether personality moderates the relationship between abusive supervision and organizational commitment.

This work is extremely valuable for organizations, since they can improve their human resources management techniques and, therefore strengthen their employees' commitment.

For that purpose, 123 questionnaires completed by workers under direct supervision were collected. The results display a negative relation between abusive supervision and organizational commitment and also that emotional instability moderates such relationship.

Keywords: (Organizational Commitment; Abusive Supervision; Personality)

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| Agradecimentos | iii |
| Resumo | v |
| Abstract | vii |
| Sumário | ix |
| Índice de tabelas | xi |
| 1 Introdução | 1 |
| 1.1 Contexto do Trabalho | 1 |
| 1.2 Objectivo do trabalho | 2 |
| 1.3 Estrutura do trabalho | 2 |
| 2 Enquadramento teórico | 5 |
| 2.1 Comprometimento Organizacional | 5 |
| 2.1.1 Antecedentes do Comprometimento Organizacional | 9 |
| 2.1.2 Variáveis correlacionadas com o Comprometimento Organizacional | 11 |
| 2.1.3 Consequências do Comprometimento Organizacional | 12 |
| 2.2 Supervisão Abusiva | 14 |
| 2.2.1 Consequências da Supervisão Abusiva | 18 |
| 2.2.2 Determinantes de comportamentos de supervisão abusiva | 25 |
| 2.3 Personalidade | 29 |
| 2.3.1 Definição | 29 |
| 2.3.2 As dimensões da Personalidade | 30 |
| 2.3.2.1 Extroversão | 31 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.3.2.2 | Estabilidade emocional | 32 |
| 2.3.2.3 | Empatia | 33 |
| 2.3.2.4 | Organização ou Conscienciosidade | 34 |
| 2.3.2.5 | Abertura à Experiência | 34 |
| 3 | Quadro Conceptual da Investigação | 37 |
| 3.1 | Objectivo do Trabalho | 37 |
| 3.2 | Recolha de Dados e Caracterização da Amostra | 40 |
| 3.3 | O Questionário | 40 |
| 3.4 | Constituição final das variáveis | 45 |
| 4 | Análise e Discussão dos Resultados | 51 |
| 4.1 | Análise das Correlações | 51 |
| 4.2 | Regressão Linear | 52 |
| 4.3 | Discussão dos Resultados | 58 |
| 5 | Conclusão | 65 |
| | Referências Bibliográficas | 67 |
| | ANEXO | 75 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| <i>Tabela 1: Análise Factorial Comprometimento</i> | 46 |
| <i>Tabela 2: Análise Factorial Supervisão Abusiva</i> | 47 |
| <i>Tabela 3: Análise Factorial Introversão</i> | 47 |
| <i>Tabela 4: Análise Factorial Empatia</i> | 48 |
| <i>Tabela 5: Análise Factorial Organização</i> | 48 |
| <i>Tabela 6: Análise Factorial Abertura à Experiência</i> | 48 |
| <i>Tabela 7: Análise Factorial Instabilidade Emocional</i> | 49 |
| <i>Tabela 8: Alfa de Cronbach</i> | 49 |
| <i>Tabela 9: Lista final de variáveis</i> | 50 |
| <i>Tabela 10: Matriz de correlações de Pearson</i> | 51 |
| <i>Tabela 11: Regressão Linear Variável Dependente Comprometimento Organizacional vs Variáveis Independentes Supervisão Abusiva, Personalidade e Satisfação</i> | 53 |
| <i>Tabela 12: Regressão Linear Variável Dependente Comprometimento Organizacional vs Variáveis Independentes Satisfação, Supervisão Abusiva e Dimensão da Personalidade Empatia</i> | 54 |
| <i>Tabela 13: Regressão Linear Variável Dependente Comprometimento Organizacional vs Variáveis Independentes Supervisão Abusiva e Dimensão da Personalidade Instabilidade Emocional</i> | 54 |
| <i>Tabela 14: Regressão Linear Variável Dependente Comprometimento Organizacional vs Variáveis Independentes Supervisão Abusiva e Dimensão da Personalidade Organização</i> | 55 |
| <i>Tabela 15: Regressão Linear Variável Dependente Comprometimento Organizacional vs Variáveis Independentes Supervisão Abusiva e Dimensão da Personalidade Abertura à Experiência</i> | 56 |
| <i>Tabela 16: Regressão Linear Variável Dependente Comprometimento Organizacional vs Variáveis Independentes Supervisão Abusiva e Dimensão da Personalidade Introversão</i> | 56 |
| <i>Tabela 17: Regressão Linear Variável Dependente Comprometimento Organizacional vs Variáveis Independentes, incluindo efeitos moderadores</i> | 57 |
| <i>Tabela 18: Resultados das Hipóteses a testar</i> | 59 |

1 Introdução

1.1 Contexto do Trabalho

O comprometimento organizacional surge como um tema de extrema importância porque as suas consequências impactam directamente no sucesso das organizações. A força do vínculo que um trabalhador tem com a sua organização determina comportamentos, comportamentos esses que influenciam directamente o desempenho da organização. Por este motivo, este tema apresenta-se relevante e o seu estudo de grande interesse. As organizações tentam influenciar este elo de ligação para poderem tirar partido das consequências que optimizem os seus resultados. Assim, além das consequências, na literatura estudam-se também os antecedentes deste conceito.

Prevê-se que quanto mais um trabalhador se identifique com a organização para a qual trabalhe, maior será o esforço que está disposto a despende em prol do sucesso desta. As teorias iniciais do comprometimento organizacional apontavam para este conceito apenas como um custo de oportunidade na perspectiva do trabalhador, i.e., os trabalhadores permaneciam na organização para não perderem o que tinham já alcançado. Posteriormente surge a perspectiva da importância de analisar o comprometimento do ponto de vista dos comportamentos enquanto o trabalhador pertence à organização e de investigar a forma de optimização desses mesmos comportamentos, na óptica da afectividade.

1.2 Objectivo do trabalho

O tema da liderança é um dos temas mais abordados na gestão de pessoas, contudo, na maioria dos casos é analisado com o propósito de encontrar a melhor estratégia de liderança para atingir os objectivos da organização. No entanto, sabendo que a liderança tem a capacidade de influenciar os comportamentos dos trabalhadores, é fundamental olhar para o lado negro desta variável. Existem comportamentos por parte de supervisores que não são adequados às boas práticas e que desencadeiam frustração no trabalhador. Assim, as consequências da supervisão abusiva podem ser devastadoras ao nível geral de uma organização.

Os conceitos anteriores, nomeadamente comprometimento e supervisão abusiva, determinam comportamentos, contudo, a personalidade de cada indivíduo assume um papel determinante no rumo desses mesmos comportamentos.

Este trabalho pretende investigar o efeito que a supervisão abusiva tem sobre o comprometimento organizacional, bem como a influência da personalidade na ligação de um trabalhador à organização a que pertence. Todavia, este trabalho ambiciona ir mais além e determinar qual o efeito moderador da personalidade na relação entre a supervisão abusiva e o comprometimento organizacional. Esta dissertação apresenta-se como inovadora por este mesmo motivo.

1.3 Estrutura do trabalho

O trabalho segue uma estrutura composta pelo Capítulo 2, onde será feito um enquadramento teórico sobre as variáveis em estudo, iniciando pela variável dependente

– comprometimento organizacional – seguindo-se a variável supervisão abusiva e termina com a apresentação da personalidade nos moldes em que será depois examinada no estudo. No Capítulo 3, apresenta-se o quadro conceptual de investigação, onde se explica o processo de investigação seguido. Posteriormente, apresentam-se e discutem-se os resultados no Capítulo 4. Conclui-se com o Capítulo 5, onde se apontam os contributos deste trabalho, bem como as suas limitações e propostas para futuros estudos.

2 Enquadramento teórico

Neste capítulo, por forma a enquadrar o trabalho em termos teóricos, far-se-á uma revisão dos temas relevantes para a prossecução do mesmo, tendo em conta os objectivos propostos. Começar-se-á por rever o conceito de supervisão abusiva, bem como suas consequências e determinantes. Abordar-se-á o tema do comprometimento organizacional, as suas componentes, os seus antecedentes e consequências. Por último, analisar-se-á a definição de personalidade e as suas dimensões segundo o Five Factor Model.

2.1 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional é um conceito que suscita grande interesse porque acredita-se que pessoas comprometidas tendem a trabalhar rumo a um objectivo organizacional (Mowday *et al*, 1982) e porque organizações com trabalhadores mais comprometidos apresentam menores taxas de rotatividade (Allen & Meyer, 1990). O comprometimento suscita mais interesse do que a maioria dos temas organizacionais por apresentar relações directas com maior utilidade para a melhoria das organizações, tais como a relação directa com o absentismo ou a performance (Cohen, 1992).

Existem duas grandes correntes para a definição de comprometimento organizacional.

A primeira perspectiva assenta na ideia que o comprometimento surge como um comportamento calculista¹ na medida em que o trabalhador opta por permanecer

¹ Mathieu e Zajac (1990) denominam esta perspectiva como *calculated commitment*.

comprometido com a sua organização para não perder todos os benefícios que foi adquirindo ao longo do tempo (Mathieu *et al*, 2000). Becker (1960) introduziu a teoria de *Side-Bet* onde tratava o comprometimento como um comportamento continuado resultante da opção de não arriscar perder o que foi já construído pelo indivíduo e pelos instrumentos sociais e organizacionais. Esta teoria foi desenvolvida posteriormente por Allen e Meyers (1991) quando apresentam o comprometimento decomposto em três componentes, estando duas delas conectadas com o sentimento de obrigação devido aos investimentos realizados quer na organização quer na vida social (analisaremos posteriormente esta decomposição do comprometimento organizacional). Esta noção de perda em caso de abandono da organização conduz a comportamentos típicos de sentimentos de obrigação. Esta é a perspectiva comportamental do comprometimento organizacional.

A segunda corrente sobre a definição do comprometimento organizacional é a perspectiva atitudinal. Esta perspectiva define comprometimento organizacional “como uma atitude individual para com a organização que consiste em 1) fé e aceitação dos valores e objectivos da organização 2) uma predisposição para despende um esforço considerável pela organização 3) um desejo forte de permanecer como membro da organização” (Mowday *et al*, 1979: 226).

A definição de comprometimento organizacional segundo a perspectiva atitudinal é mais representativa porque se refere às atitudes do trabalhador para com a organização e não apenas ao comportamento do trabalhador quando existe intenção de sair da organização (Jaramillo *et al*, 2005). Adicionalmente, a perspectiva atitudinal espelha as

atitudes que o trabalhador tem para com a organização, sendo estas atitudes resultado da identificação que o trabalhador sente com a organização (Mowday *et al*, 1979).

As duas perspectivas sobre o comprometimento organizacional podem ser resumidas como:

“O compromisso atitudinal foca-se no processo através do qual as pessoas pensam a sua relação com a organização. Em muitos aspectos pode ser visto como se as pessoas considerassem que os seus valores e objectivos são coerentes com os da organização. O comprometimento comportamental, por outro lado, refere-se aos processos através dos quais indivíduos se sentem presos dentro da organização e como lidam com esse problema.” (Meyer & Allen, 1991: 62)

A satisfação no trabalho é um tema também muito estudado, contudo o comprometimento organizacional distingue-se por permitir uma visão a mais longo prazo do que a satisfação, na medida em que a satisfação de um trabalhador mede-se por indicadores mais voláteis no tempo como a supervisão directa, a remuneração ou a tarefa específica que está neste momento a desempenhar (Mowday *et al*, 1979).

Allen e Meyer (1990) acrescentam uma terceira dimensão do comprometimento organizacional que reflecte a obrigação que um indivíduo pode sentir para permanecer numa organização. Juntando as perspectivas comportamental e atitudinal à dimensão da obrigação, Meyer e Allen propõem um modelo de três componentes para o comprometimento organizacional.

Estas dimensões devem ser vistas como componentes do comprometimento e não como tipos isolados. Não são estados psicológicos exclusivos, pelo contrário, o colaborador da organização pode sentir as três componentes de comprometimento com

níveis diferentes (Meyer & Allen, 1991) e o comprometimento organizacional de uma pessoa é o reflexo da combinação destas três componentes.

As três componentes que os autores apresentam do comprometimento organizacional são então o comprometimento afectivo, o comprometimento de continuidade e o comprometimento normativo e em comum têm todas o facto de transmitirem a relação entre o trabalhador e a organização e o facto de terem implicações na decisão de permanecer ou abandonar a organização (Meyer & Allen, 1991).

A primeira componente – o comportamento afectivo – tem a sua génese na perspectiva atitudinal e representa uma ligação afectiva ou emocional entre a pessoa e a organização (Allen & Meyer, 1990). A componente de continuidade refere-se à perspectiva comportamental ou calculista da definição de comprometimento organizacional, ou seja, o vínculo à organização tem origem no cálculo do que se pode vir a perder caso se deixe de fazer parte da organização. Por último, a componente normativa do comprometimento organizacional refere-se ao sentimento de responsabilidade de permanecer na organização. Esta componente comporta um sentimento de obrigação moral, em que o indivíduo segue os valores e objectivos da organização porque acredita que é o que tem que ser feito (Meyer & Allen, 1991).

Allen e Meyer (1990:3) resumem as três componentes do comprometimento organizacional da seguinte forma: “os trabalhadores com elevado comprometimento afectivo permanecem na organização porque querem, aqueles com elevado comprometimento instrumental ficam porque precisam de ficar e os com elevados níveis de comprometimento normativo ficam porque têm que ficar.” Contudo, os autores chamam a atenção para o facto de que o comportamento que os trabalhadores têm no

desempenho do seu trabalho é tão ou mais importante do que o seu comportamento sobre a decisão de permanecer ou não na organização.

2.1.1 Antecedentes do Comprometimento Organizacional

Podemos distinguir dois modelos para os antecedentes do comprometimento organizacional cuja diferença reside no sujeito que inicia a acção conducente ao fortalecimento da ligação entre o trabalhador e a organização. O modelo que coloca o ónus da acção no indivíduo ² considera que são os comportamentos do trabalhador que levam a um vínculo mais forte ou mais fraco entre este e a organização. Por outro lado, o modelo organizacional define como determinantes para o fortalecimento da ligação trabalhador-organização as acções levadas a cabo pela organização (Angle & Perry, 1983).

O *member model* integra os antecedentes do comprometimento organizacional como as características pessoais (Cohen, 1992) e os investimentos que um indivíduo faz enquanto permanece na organização (Becker, 1960). O modelo organizacional refere-se a antecedentes relacionados com a função, com a estrutura organizacional ou com experiências prévias de trabalho, todos eles dependentes de iniciativas das organizações (Cohen, 1992).

Passaremos a analisar os antecedentes do comprometimento organizacional e vamos seguir a divisão apresentada por Mowday *et al* (1982): características pessoais, antecedentes relacionados com a função ou estruturais e antecedentes relacionados com experiência profissional.

² Member model no original de Angle e Perry (1984)

A idade relaciona-se com o comprometimento organizacional (Cohen, 1992; Meyer *et al*, 2002) no entanto, contrariamente ao expectável, apresenta uma maior relação com a componente afectiva do comprometimento (Mathieu & Zajac, 1990) explicável pelo crescimento da componente afectiva ao longo dos anos de permanência numa organização quer por motivos de maior satisfação com o trabalho, quer por crescimento dentro da organização (Meyer e Allen; citados por Mathieu & Zajac, 1990).

Relativamente ao sexo existe uma diferença importante a salientar. Na classe operária, as mulheres apresentaram maior nível de comprometimento organizacional, enquanto que em funções mais administrativas ou de escritório, o sexo masculino revelou-se mais comprometido (Cohen, 1992). As diferenças entre sexos no comprometimento organizacional são mais relevantes quando se define o comprometimento como transações entre a organização e o indivíduo, ao invés de quando se define comprometimento como aceitação de valores ou prontidão para exercer esforço extra pela organização (Witt, 1989).

Outros influenciadores do comprometimento organizacional advêm de características do trabalho. A autonomia apresenta uma relação com o comprometimento organizacional (Mathieu & Zajac, 1990) e mais forte no caso de trabalhadores com tarefas administrativas ³, observando-se a mesma relação para a comunicação organizacional (Cohen, 1992). Questões relacionadas com a clareza da função são determinantes para a relação entre trabalhador e organização (Cohen, 1992; Mathieu & Zajac, 1990) e encontram-se também evidências da relação entre a descentralização da tomada de decisões e a componente afectiva do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1991). No seu estudo de 2006 sobre os antecedentes de comprometimento organizacional

³ White collar employees na meta análise de Cohen

incidente em um grupo de académicos, Joiner e Bakalis concluem que os antecedentes relacionados com o trabalho como clareza da função a desempenhar, apoio dos superiores e dos colegas e o acesso a recursos para desempenho da função conduzem a um maior comprometimento afectivo. A satisfação global com o trabalho também está ligada directamente ao comprometimento afectivo (Meyer *et al*, 2002). As características do trabalho, a justiça e o apoio da chefia e dos colegas são indicadores do clima organizacional, sendo assim considerados antecedentes da satisfação e, conseqüentemente do comprometimento organizacional (Paulin *et al*, 2006).

Encontram-se na literatura outras variáveis correlacionadas com o comprometimento organizacional, nomeadamente o envolvimento com o trabalho, stress e outros tipos de comprometimento (Mowday *et al*, 1979; Meyer *et al*, 2002; Mathieu & Zajac, 1990).

Com base na teoria de Becker, Allen e Meyer (1990), Meyer e Allen (1991) afirmam que quanto menores as alternativas de trabalho que um indivíduo tenha, maior será o seu comprometimento organizacional continuado. Na esfera teórica, existe uma ligação entre o investimento inicial que a organização faz no trabalhador e a componente normativa do comprometimento.

2.1.2 Variáveis correlacionadas com o Comprometimento Organizacional

Existem variáveis que se relacionam com o comprometimento organizacional, mas que não se consegue definir qual influencia qual.

Existe uma relação clara entre o tempo de permanência de um trabalhador num emprego e o comprometimento com a organização. Contudo, não é claro qual influencia

qual (Mathieu & Zajac, 1990), i.e., será que à medida que o trabalhador vai permanecendo no emprego o seu comprometimento para com a organização vai crescendo ou, pelo contrário, devido ao desenvolvimento da ligação com a organização, o trabalhador vai permanecendo no seu emprego? Esta relação revela-se maior em trabalhadores com funções menos qualificadas (Cohen, 1992).

A motivação relaciona-se com o comprometimento organizacional, contudo essa relação só foi encontrada com a componente afectiva (Mathieu & Zajac, 1990), ou seja, trabalhadores altamente comprometidos com a organização encontram-se motivados para exercer esforços em prol da organização (Mowday *et al*, 1979).

Existe uma correlação entre a satisfação e o comprometimento organizacional (Paulin *et al*, 2006; Mowday *et al*, 1979; Meyer *et al*, 2002; Mathieu & Zajac, 1990). Esta relação verifica-se especialmente entre a componente afectiva do comprometimento e os diversos tipos de satisfação no trabalho (Mathieu & Zajac, 1990).

2.1.3 Consequências do Comprometimento Organizacional

O comportamento subsequente do comprometimento organizacional mais estudado é a intenção de abandonar o trabalho (Meyer & Allen, 1991). O comprometimento correlaciona-se negativamente com a intenção de deixar o emprego (Mathieu & Zajac, 1990; Cohen, 1992; Meyer & Allen, 1991; Mowday *et al*, 1979) e as três componentes do comprometimento organizacional têm o mesmo efeito (Meyer *et al*, 2002). Contudo, apesar de ser determinante para o sucesso de uma organização ter uma força de trabalho estável, os trabalhadores têm que ser eficazes e eficientes no

desempenho das suas funções para que a organização seja bem sucedida (Meyer & Allen, 1991).

Seria de grande utilidade para as organizações perceber a relação entre o comprometimento organizacional e a performance e, de facto, existe uma relação causal entre os dois, sendo mais forte esta relação se compararmos profissionais ligados à área comercial com profissionais de outras áreas (Jaramillo *et al*, 2005). É importante contudo realçar que a relação é positiva para as componentes afectivas e normativa, mas negativa para a componente continuada do comprometimento (Meyer *et al*, 2002), o que leva à conclusão que a obrigação de permanecer na organização não influencia positivamente a performance. Apesar de ser expectável uma relação positiva entre comprometimento organizacional e performance devido à relação existente entre satisfação e desempenho, as evidências apontam para uma pequena influência do comprometimento na performance (Mathieu & Zajac, 1990), salientando-se o facto que os estudos que mostram uma correlação positiva entre comprometimento e performance baseiam-se maioritariamente na componente afectiva do comprometimento (Meyer & Allen, 1991). Note-se ainda que se encontra uma relação entre comprometimento e performance mais forte em culturas colectivistas face a culturas mais individualistas (Jaramillo *et al*, 2005).

Como vimos no capítulo sobre supervisão abusiva, os comportamentos de cidadania organizacional (OCB) são comportamentos voluntários do trabalhador (ver página XX) que promovem a eficácia geral da organização. O comprometimento organizacional afectivo está relacionado positivamente com estes comportamentos (Meyer *et al*, 2002) e é compreensível que a predisposição de um trabalhador para exercer esforços fora do âmbito para o qual foi contratado dependa da conjugação das três

componentes do comprometimento organizacional. Concretizando, “trabalhadores que queiram fazer parte da organização estão, em princípio, mais disponíveis para exercer esforços extra em prol da organização do que trabalhadores que precisem de pertencer à organização ou do que aqueles que se sintam obrigados a pertencer” (Meyer & Allen, 1991:74)⁴

Estabeleceu-se ainda uma relação directa entre o comprometimento organizacional e a passagem de mensagens de boca em boca⁵, ou seja, trabalhadores mais comprometidos com a organização tendem a recomendá-la mais, quer a clientes quer a futuros colegas (Paulin *et al*, 2006).

2.2 Supervisão Abusiva

O tema da liderança tem um grande peso na literatura de gestão, com especial incidência na relação entre os comportamentos dos líderes e os resultados positivos e negativos dos seus subordinados (Tepper, 2007). No entanto, mais recentemente, os investigadores voltaram a sua atenção para o lado comportamental mais destrutivo da liderança (Tepper, 2007).

Existem vários comportamentos negativos dos supervisores para com os seus subordinados (Tepper, 2007): *petty tyranny*, supervisão caracterizada por uma glorificação do supervisor, depreciação e desconsideração dos subordinados, desencorajamento de iniciativas, penalizações sem existir aparentemente uma causa concreta e imposição do seu ponto de vista em qualquer conflito com os subordinados (Ashforth, 1994); agressão

⁴ Sublinhado acrescentado para enfatizar a diferença do estímulo do comprometimento dos trabalhadores.

⁵ Word-of-mouth no original de Paulin.

intencional física ou psicológica levada a cabo pelo supervisor em contexto de trabalho (Schat, 2006; citado por Tepper, 2007); *bullying* em contexto de trabalho (Hoel, 2001; citado por Tepper, 2007), que ocorre quando alguém ao longo de um período de tempo se torna alvo de acções negativas e das quais tem dificuldade em se defender; abuso hierárquico generalizado, que se pode definir como um abuso por parte de qualquer superior e não especificamente do supervisor directo (Rospenda, 2002; citado por Tepper, 2007).

Tepper (2000) define supervisão abusiva como a percepção do subordinado perante a prática continuada do seu supervisor de comportamentos hostis, verbais e não-verbais, excluindo contacto físico. Hornstein (1996), citado por Khan *et al* (2010), refere-se a um supervisor abusivo como alguém cujo objectivo principal é controlar os outros e para isso utiliza métodos que criam medo e intimidação. De entre os comportamentos habitualmente perpetrados por supervisores abusivos pode-se enumerar a utilização de termos depreciativos, irrupções explosivas (gritar com alguém por discordar dessa pessoa), ameaçar por via do despedimento, não partilhar propositadamente informação, contacto visual agressivo, recusar-se a falar com o subordinado, ridicularizar e humilhar o subordinado à frente de outros (Keashly, 1998; citado por Zellars *et al*, 2002), mentir, invadir a sua privacidade (Burton *et al*, 2014), entre outros comportamentos.

A supervisão abusiva diferencia-se por compreender três factores que, cumpridos cumulativamente, a distinguem das mais diversas formas de agressão em contexto de trabalho enumeradas anteriormente. Em primeiro lugar, como a supervisão abusiva é uma percepção do subordinado, esta é obrigatoriamente subjectiva, estando esta percepção dependente não só das características do observador como do contexto em que decorre o

comportamento (Tepper, 2007). Em segundo lugar, subjacente à definição de supervisão abusiva está a noção de continuidade (Tepper, 2007). Episódios únicos de comportamentos indevidos para com os subordinados não se enquadram na definição de supervisão abusiva, é necessário que esta conduta seja recorrente para cair no âmbito de supervisão abusiva. Por último, Tepper (2007) considera que existe uma finalidade nos comportamentos de supervisores abusivos. Ao invés da *petty tyranny*, que pode ser utilizada somente porque o supervisor tem maior apetência para comportamentos opressivos (Ashforth, 1997; citado por Tepper, 2007), o supervisor abusivo normalmente recai na utilização de condutas opressivas com um propósito, não sendo obrigatoriamente o de causar danos no subordinado, podendo ser com o desígnio exemplificativo para os restantes subordinados (Tepper, 2007).

Conforme referido acima, a supervisão abusiva é subjectiva, pois está dependente da interpretação do seu observador. A teoria atribucional pretende explicar o modo como os indivíduos determinam as causas para cada comportamento ou situação (Heider, 1958; citado por Burton *et al*, 2014). Neste âmbito, as atribuições dadas aos eventos de supervisão abusiva podem ser internas, quando os subordinados acreditam que são os seus comportamentos e características os causadores da situação; externas, quando os abusados culpam os supervisores pelo ambiente de supervisão negativa; ou relacionais, quando os subordinados consideram que o motivo é inerente à própria relação que se estabeleceu entre o subordinado e o supervisor (Burton *et al*, 2014).

O modelo estabelecido por Kelley e Michela (1980) propõe uma explicação para a teoria atribucional em função de três factores informativos: o consenso, a consistência e a especificidade (Kelley & Michela, 1980). Martinko e Thomson (1998) partiram do modelo

proposto por Kelley e de outros modelos importantes para chegar a um modelo mais simplificado da teoria atribucional. O consenso avalia se um determinado comportamento se verifica em outros indivíduos ou se, pelo contrário, esse comportamento é raro (Martinko & Thomson, 1998). Aplicado ao âmbito da supervisão abusiva, o consenso será alto quando outros subordinados têm a mesma percepção de comportamento abusivo por parte do supervisor e, contrariamente, será baixo quando o subordinado é o único a perceber o abuso (Burton *et al*, 2014). A consistência mede a frequência com que o comportamento acontece e é interpretada no contexto da supervisão abusiva; a consistência é elevada quando um subordinado percebe rotineiramente este tipo de comportamentos por parte do seu superior directo e, ao contrário, é reduzida quando estes comportamentos são vividos esporadicamente (Burton *et al*, 2014). Por último, a especificidade compara o comportamento do indivíduo perante situações diversas (Martinko & Thomson, 1998) o que, no caso da supervisão abusiva, se traduz numa especificidade baixa se o supervisor apresenta o mesmo tipo de comportamentos perante muitas situações e numa especificidade alta se o supervisor tiver esse comportamento apenas naquela determinada situação (Burton *et al*, 2014).

Os três factores informativos propostos por Kelley e Michella (1980) relacionam-se com as atribuições que os subordinados fazem dos eventos de supervisão abusiva percebida.

Assim, é mais provável que o subordinado faça atribuições internas às percepções que tem dos comportamentos do supervisor quando o consenso é reduzido e a consistência e a especificidade elevadas (Martinko & Thomson, 1998). O subordinado considera-se responsável visto os seus colegas não perceberem as mesmas atitudes

por parte do supervisor, o comportamento do supervisor ser recorrente e no passado já ter experienciado o mesmo tipo de relação com outros supervisores (Burton *et al*, 2014). Opostamente, o subordinado fará atribuições externas quando os três factores informativos forem elevados (Martinko & Thomson, 1998). Naturalmente, se o subordinado vê que também os seus colegas percebem os comportamentos do supervisor como abusivos, recorrentes e comuns a diversas situações, atribuirá culpa ao supervisor pelas suas percepções (Burton *et al*, 2014). O subordinado atribui a origem das suas percepções de supervisão abusiva à relação estabelecida entre si e o seu supervisor à combinação entre um baixo consenso, i.e., os seus colegas não têm as mesmas percepções, e consistência e especificidade elevadas, ou seja, um comportamento frequente e específico à relação instituída entre os dois (Burton *et al*, 2014; Martinko & Thomson, 1998).

2.2.1 Consequências da Supervisão Abusiva

A supervisão abusiva é uma fonte de *stress* com implicações sérias na eficácia da organização e dos seus membros (Tepper *et al*, 2004). As consequências mais directas da supervisão abusiva são a insatisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de deixar o emprego (Tepper, 2007) que, no primeiro e no terceiro caso, apresentam relações positivas com os comportamentos de supervisão abusiva e, no segundo caso, relaciona-se negativamente. Ambientes de trabalho com supervisores abusivos apresentam índices mais elevados de *turnover* (Khan, 2015). Os subordinados têm geralmente atitudes menos positivas perante o trabalho, as suas vidas e a própria organização, demonstram maior dificuldade em equilibrar a vida pessoal com a vida profissional e sofrem mais psicologicamente (Tepper, 2000). Tepper (2000) conduziu um

estudo onde conseguiu testar com sucesso as relações entre os comportamentos de uma supervisão abusiva e os efeitos de insatisfação no trabalho e na vida pessoal, a intenção de deixar o emprego, o comprometimento com a organização e o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional.

É muito improvável que a supervisão abusiva desencadeie uma espiral abusiva por parte do trabalhador devido a uma característica intrínseca à relação supervisor – subordinado, a diferença de poder. Esta desigualdade leva a que o subordinado não incorra em comportamentos abusivos com receio de que a situação de supervisão abusiva se torne ainda mais hostil por parte do supervisor (Zellar *et al*, 2002). No entanto, trabalhadores satisfeitos com os seus empregos geralmente demonstram maior dedicação e mais frequentemente têm comportamentos de cidadania organizacional⁶ (OCB) (Bateman & Organ, 1983; citados por Zellars *et al*, 2002) que, apesar de voluntários e não recompensados oficialmente, ajudam a promover a eficácia geral da organização (Zellars *et al*, 2002). No seio de uma situação de supervisão abusiva, os níveis de OCB são mais reduzidos quando comparados com ambientes de supervisão em que há partilha de informação, tempo e apoio (Hui *et al*, 1999; citados por Zellars *et al*, 2002). Entre os comportamentos típicos de OCB podemos nomear a ajuda entre colegas em problemas relacionados com o trabalho, não estar constantemente a queixar-se de problemas triviais, ser cortês com os colegas e superiores e elogiar a organização a pessoas fora dela. No entanto, o OCB pode confundir-se com as funções inerentes ao trabalho dos subordinados e, neste caso, os subordinados têm menor propensão a utilizá-lo como “arma” perante um ambiente hostil de supervisão abusiva (Zellars *et al*, 2002).

⁶ Organizational citizenship behavior no original.

Apesar de dificilmente uma relação de supervisão abusiva originar comportamentos igualmente abusivos de ambos os lados, ela desencadeia naturalmente atitudes no subordinado. Mitchell & Ambrose (2012) classificam os comportamentos consequentes de supervisão abusiva como retaliação, quando o subordinado responde à agressão de forma recíproca; agressão transferida, acontece quando o subordinado dirige a sua retaliação para os seus colegas ou para a organização; e, por último, como comportamentos orientados para a solução⁷, uma tentativa por parte dos subordinados de estabelecer de certa forma o controlo da situação. Outro comportamento que surge frequentemente como consequência de uma relação de supervisão abusiva é a resistência em cumprir as ordens do supervisor (Tepper *et al*, 2001). Assim, apesar da relação de supervisão abusiva ser entre supervisor e subordinado, nem sempre é contra o supervisor que o subordinado reage, tornando-se também alvos da sua retaliação dos subordinados os colegas e a própria organização (Tepper, 2007).

Na literatura consultada há indícios de que uma supervisão abusiva continuada traz resultados negativos a nível da performance dos subordinados, mas poucos são os estudos que estabelecem essa ligação directamente. Estudos realizados na Índia sugerem que num ambiente de trabalho hostil, caracterizado por intimidação e agressões verbais, os subordinados vítimas de supervisão abusiva com um maior grau de consciência, “caracterizados por serem confiáveis, trabalhadores, organizados e perseverantes” (Nandkeolyar *et al*, 2013: 6), tendem a não reduzir tanto a sua performance como subordinados com níveis menores de consciência (Nandkeolyar *et al*, 2013).

⁷ Problem solving no original.

Apesar do pouco interesse demonstrado pela literatura em estabelecer uma relação causal entre comportamentos de supervisão abusiva e os níveis de performance do subordinado, este tema surge como da maior utilidade para as organizações. Aprofundar-se-á esta relação causal na análise dos resultados do inquérito incluído nesta dissertação.

Factores mediadores e moderadores dos efeitos da supervisão abusiva

Os efeitos da supervisão abusiva não são idênticos para todos os subordinados, sendo influenciados por inúmeros factores que tornam mais forte ou mais fraca a relação entre os comportamentos abusivos do supervisor e os efeitos que destes advêm. No entanto, os efeitos da supervisão abusiva também são mediados por outras variáveis.

Tepper (2000) testa com sucesso o efeito de medição da percepção de injustiça pelos subordinados na relação entre a supervisão abusiva e as suas variadas consequências. A justiça a que Tepper (2000) se refere é uma justiça generalizada onde se incorporam a justiça relacional, que reflecte a forma como as figuras de autoridade se relacionam com os subordinados dentro da organização; a justiça procedimental, que alude à protecção imposta por procedimentos instaurados dentro da organização; e, por último, a justiça distributiva, uma alusão directa à possível disparidade de remunerações entre iguais, não sendo obrigatoriamente uma alusão directa à diferença de salários, mas, eventualmente, ao esforço exigido a um subordinado vítima de alegada supervisão abusiva para atingir essa mesma remuneração. Assim, relaciona-se positivamente a injustiça sentida pelos subordinados com uma maior propensão para abandonar o emprego e uma maior insatisfação no trabalho e na vida em geral. Adicionalmente, no mesmo artigo, Tepper prova o efeito mediador da injustiça no comprometimento: quanto mais abusivos os

comportamentos do supervisor forem, maior a injustiça percebida pelo subordinado e, conseqüentemente, menor o comprometimento do colaborador com o seu emprego.

A personalidade do subordinado é um agente moderador dos comportamentos reactivos à percepção de supervisão abusiva. Indivíduos com níveis elevados de conscienciosidade, de empatia fácil⁸ e emocionalmente estáveis reagem menos agressivamente aos comportamentos de supervisão abusiva (Brees *et al*, 2014). Indivíduos com níveis elevados de conscienciosidade em contexto de trabalho são mais orientados para objectivos, percebem menos obstáculos e têm tendência a ter uma visão mais optimista, o que resulta numa maior contenção da agressividade em resposta aos comportamentos abusivos do supervisor (Brees *et al*, 2014). Trabalhadores gentis, confiáveis, tolerantes e colaboradores tendencialmente percebem com menor impacto atitudes desviantes por parte dos seus supervisores, o que conduz também a um menor nível de agressividade em resposta a essas mesmas atitudes. O mesmo acontece com indivíduos emocionalmente estáveis, em contraposição a indivíduos neuróticos, com elevados níveis de ansiedade e *stress* que conduzem a percepções mais intensas dos comportamentos de terceiros (Brees *et al*, 2014).

Outro elemento também moderador dos comportamentos reactivos dos subordinados às percepções de supervisão abusiva, ainda inserido na área da personalidade, é o *locus* de controlo (LOC). O LOC é a medida em que um indivíduo acredita que os acontecimentos são resultado do seu controlo comportamental, são determinados por terceiros, ou são fruto do destino ou da sorte (Rotter, 1966; citado por Mitchell & Ambrose, 2012). Os indivíduos denominados internos apresentam níveis elevados de LOC

⁸ Agreeableness na literatura original

e estão geralmente determinados e motivados para controlar os seus ambientes sociais por forma a minimizar ameaças e a otimizar os seus benefícios, em contraste com as pessoas externas, com níveis reduzidos de LOC, que não acreditam ser possível dominar o rumo dos acontecimentos e, conseqüentemente, não acreditam ter o poder de alterar o meio que as rodeia (Deci & Ryan, 1980; citados por Mitchell & Ambrose, 2012). Mitchell e Ambrose (2012) concluem que indivíduos com orientação interna tendencialmente reagem de forma construtiva a comportamentos dos seus supervisores percebidos como abusivos, enquanto que indivíduos com orientação externa são mais propensos a reagir de forma destrutiva, isto é, através de retaliações para com o supervisor ou para com os seus pares.

O autocontrolo, definido como a capacidade de superar ou restringir impulsos, emoções ou comportamentos que interfiram com interesses a longo prazo (Mischel, 1974; citado por Lian *et al*, 2014), é outra razão para um subordinado retaliar ou não perante comportamentos de supervisão abusiva. O poder coercivo ou compensador do supervisor é uma motivação directa para o autocontrolo das retaliações do subordinado, na medida em que aquele pode retribuir as acções do subordinado com penalizações ou compensações (Lian *et al*, 2014).

A integração em contexto de trabalho é feita em grande parte através da observação dos restantes elementos pertencentes ao mesmo ambiente, o que leva a que o trabalhador tenda a reproduzir os comportamentos que vê como aceitáveis (Mitchell & Ambrose, 2012). Assim, a forma como é absorvida a cultura organizacional é também um factor moderador das reacções dos subordinados perante uma supervisão abusiva.

Tepper (2000) mostrou que a mobilidade profissional⁹ tem um efeito moderador entre a supervisão abusiva e as suas consequências, nomeadamente, satisfação com o emprego e com a vida, comprometimento com o trabalho, conflito entre emprego e vida familiar, depressão, ansiedade e exaustão emocional. Verificou-se que estes efeitos eram agravados pela percepção de uma mobilidade profissional reduzida. A mobilidade entre empregos, ou entre cargos dentro da mesma organização, permite que os subordinados tenham um maior autocontrolo, porque acreditam que têm sempre um escape daquela situação de supervisão abusiva (Miller, 1980; citado por Tepper, 2000), mesmo quando tal mobilidade não é mais do que uma percepção irreal do subordinado.

As pessoas conhecem as consequências dos seus comportamentos por experiência própria de situações já vividas ou por observação dos outros (Mitchell & Ambrose, 2012). Consequentemente, quando os subordinados recebem que os seus supervisores elevem o nível de supervisão abusiva no caso de resposta, tendem a responder de forma construtiva aos abusos por parte da supervisão e não de forma igualmente agressiva (Mitchell & Ambrose, 2012).

A motivação para trabalhar é também composta por uma parcela económica, que pode ter ponderações distintas de trabalhador para trabalhador. Um contexto de trabalho com comportamentos de supervisão abusiva encontra nas motivações financeiras dos trabalhadores um factor moderador entre estes comportamentos e a consequente retaliação por parte dos subordinados (Dupré *et al*, 2006). Os mesmos autores concluem que, quando a supervisão abusiva era reduzida, independentemente das motivações financeiras para trabalhar serem elevadas ou não, a agressão do subordinado para com o

⁹ Job mobility no artigo de Tepper (2000).

seu supervisor era baixa. No entanto, quando a supervisão abusiva era elevada e as necessidades de ordem financeira para trabalhar eram baixas, a retaliação era reduzida, enquanto, se a motivação económica para trabalhar fosse elevada, a agressão dos subordinados era elevada.

2.2.2 Determinantes de comportamentos de supervisão abusiva

Percorremos até agora as consequências da supervisão abusiva e os factores que exponenciam os seus efeitos ou que os podem ajudar a determinar. De seguida, salientam-se os factores que podem despoletar estes comportamentos nos supervisores bem como os motivos que levam a que determinados subordinados sejam alvos mais frequentes de supervisão abusiva.

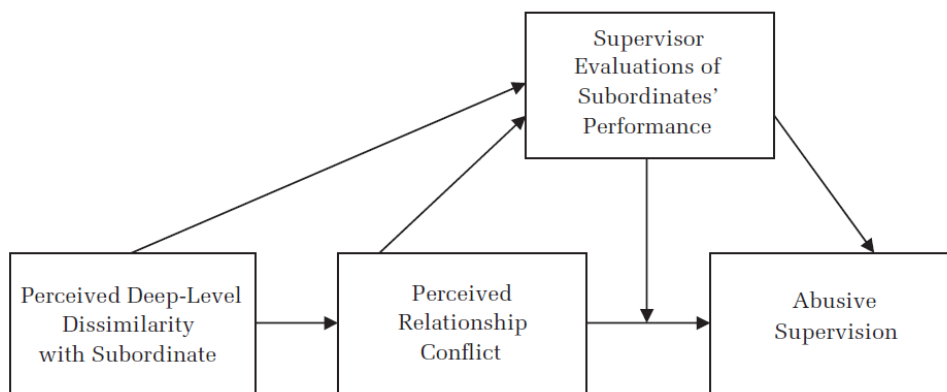
Como descrito acima, a justiça procedimental refere-se à justeza percebida relativamente às decisões tomadas pelos responsáveis da organização e o sentimento de injustiça procedimental surge quando, neste processo de tomada de decisão, indivíduos envolvidos como parte interessada são desrespeitados, quer não lhes sendo atribuído qualquer controlo sobre a decisão, quer retirando-lhes a oportunidade de se expressarem (Tepper *et al*, 2006). Assim, à semelhança da relação que se detecta entre a injustiça procedimental percebida pelos subordinados e o aumento da insatisfação no trabalho e na vida dos mesmos, também a percepção de injustiça procedimental por parte dos supervisores tem consequências, nomeadamente, depressão (Tepper, 2001) agravada quando as responsabilidades administrativas são mais elevadas (Sutinen *et al*, 2002; citados por Tepper *et al*, 2006), sentimentos de que não se é valorizado pela organização ou pelo grupo envolvido no processo de decisão (Folger & Kass, 2000; citados por Tepper *et al*, 2006). Os sentimentos depressivos conduzem frequentemente a comportamentos

agressivos, hostis e de raiva dirigidos contra terceiros (Fava & Rosenbaum, 1999; citados por Tepper *et al*, 2006) numa tentativa de recuperar o controlo, auto-estima e poder. Cria-se, assim, uma sucessão de acontecimentos provocados pela percepção de injustiça dentro da organização que conduz a sentimentos depressivos que, por sua vez, levam a comportamentos de supervisão abusiva.

Ora, uma relação de supervisão abusiva tem sempre dois intervenientes: o supervisor e o subordinado. Surge assim a questão obrigatória: será que os subordinados são eles próprios factores influenciadores dos comportamentos de supervisão abusiva?

Tepper, Moss e Duffy (2011) sugerem um modelo que relaciona três factores que podem influenciar os comportamentos de supervisão abusiva (Fig.1).

Figura 1: Modelo de Supervisão Abusiva



O modelo proposto por Tepper, Moss e Duffy (2011) relaciona as diferenças entre o subordinado e o supervisor percebidas por este último ao nível de atitudes, valores e personalidade (diferenças de nível profundo), o grau de conflito presente na relação subordinado-supervisor e as avaliações de desempenho que o supervisor faz do

subordinado com a existência de comportamentos de supervisão abusiva percebidos pelo subordinado. Como se lê na Figura 1, as relações causais entre estes três factores não são necessariamente directas com a supervisão abusiva.

As desigualdades sentidas na dupla supervisor-subordinado estão associadas a maiores níveis de insatisfação no trabalho, relações de menor qualidade estabelecidas com o supervisor e avaliações de performance mais reduzidas (Liden *et al*, 1993; citados por Tepper *et al*, 2011). Os supervisores que detectam um nível elevado de diferenças entre os seus valores e os do seu subordinado, consciente ou inconscientemente, tendem a não lhe aplicar o mesmo sentido de justiça pelo qual se regem nas relações com subordinados que percebem como semelhantes (Oppotow, 1990 e 1995; citado por Tepper *et al*, 2011), o que conduz a situações de percepção de supervisão abusiva. No entanto, a heterogeneidade entre supervisor e subordinado não será causa suficiente para comportamentos de supervisão abusiva e, por esse motivo, os autores do modelo da Figura 1 propõem que haja uma influência indirecta através do conflito na relação e da percepção que o supervisor tem do desempenho do subordinado.

Podem surgir divergências de opinião, em contexto de trabalho, de temas tão importantes como definição de objectivos (Harrison & Klein, 2007; citados por Tepper *et al*, 2011), o que potencia o conflito da relação entre supervisor e subordinado (Tepper *et al*, 2011). Quando existe uma relação conflituosa, as pessoas têm tendência a tomar partido, a favorecer os que estão do seu lado e a excluir os que estão do outro lado do conflito, o que se traduz em comportamentos hostis e que se encaixam na definição de supervisão abusiva (Tepper *et al*, 2011). Conclui-se assim que os conflitos na relação supervisor – subordinado conduzem a comportamentos de supervisão abusiva e que são

influenciados pela percepção de diferenças de nível profundo entre supervisor e subordinado (Tepper *et al*, 2011).

O último factor do modelo de supervisão abusiva proposto por Tepper, Moss e Duffy é a avaliação que o supervisor faz da performance do subordinado. Esta avaliação não é completamente imune à influência dos factores apresentados anteriormente. Como vimos, os supervisores têm tendência a favorecer indivíduos com valores semelhantes aos seus e com quem mantenham relações menos conflituosas, o que leva a que estas avaliações de performance não sejam totalmente imparciais (Tepper *et al*, 2011). Além disso, indivíduos considerados como apresentando habitualmente níveis reduzidos de performance¹⁰, estão geralmente mais propensos a tornarem-se vítimas de supervisão abusiva pois geralmente acontece estes indivíduos trazerem mais problemas aos seus supervisores; isto acontece porque podem deixá-los ficar mal mais frequentemente e ocupam mais tempo dos supervisores ao precisarem de mais apoio (Tepper *et al*, 2011). De acordo com a teoria da precipitação da vítima, que afirma que alguns indivíduos estão em maior risco de se tornarem vítimas por provocarem os potenciais abusadores (Elias, 1986; citado por Tepper *et al*, 2006), os *low performers*, por um lado, são vítimas mais fáceis por incomodarem os seus supervisores com a sua baixa produtividade, por outro lado, estão mais propensos a abusos, porque se tornam habitualmente pessoas mais ansiosas, inseguras e vulneráveis por aparentarem não ter mecanismos de defesa perante comportamentos abusivos (Olweus, 1978; citado por Tepper *et al*; 2006).

Descrito o modelo de supervisão abusiva proposto por Tepper, Moss e Duffy (2011), é importante introduzir ainda um outro factor que é indicador de relações de supervisão

¹⁰ Low performers no artigo de Tepper, Moss e Duffy (2011)

abusiva. Trata-se da afectividade negativa¹¹ que pode ser definida como uma propensão para emoções negativas, nomeadamente, medo, ansiedade, agressividade, desprezo e tristeza (Watson *et al*, 1988) e que é indiciadora de relações de supervisão abusiva por dois lados (Tepper *et al*, 2006). Primeiro, à semelhança do que foi explicado acima, indivíduos com esta característica mostram-se ansiosos e com dificuldades em se defender, sendo assim vítimas submissas. Por outro lado, subordinados com afectividade negativa, como são ansiosos, têm dificuldades de socialização e, frequentemente, por esses motivos, apresentam níveis reduzidos de performance, podem surgir aos olhos dos outros como pessoas que têm comportamentos desviantes e fora do habitual *standard* da cultura da organização. Por isso, podem tornar-se pessoas incómodas no seio do ambiente de trabalho (Tepper *et al*, 2006) e potenciais vítimas de supervisão abusiva.

2.3 Personalidade

2.3.1 Definição

Existem inúmeras definições de personalidade (Mount *et al*, 2005), pois não é possível numa só definição abranger todos os conceitos e todas as perspectivas que se enquadram no âmbito da palavra. Allport (1937) apresenta diversos sentidos para personalidade: teológico, filosófico, jurídico, sociológico, biossocial e psicológico. Allport (1937) conclui, questionando “o que é realmente o homem?”, que, apesar de ser uma pergunta demasiado simples para definir personalidade, é o ponto de partida para uma definição mais completa e mais apelativa para a Psicologia:

¹¹ Negative Affectivity no original no artigo de Watson, Clark e Carey (1988)

“Personalidade é a organização dinâmica dentro do indivíduo dos seus sistemas psicológicos e físicos que determinam os seus ajustes únicos nos diferentes ambientes.” (Allport, 1937:48).

A individualidade psicológica é uma organização complexa de hábitos de pensamento e expressão, de atitudes, de características e interesses, e da filosofia de vida própria de cada um (Allport, 1937). Esta visão total é habitualmente intitulada de personalidade e é esta personalidade que interessa à Psicologia.

Segundo a Associação Americana de Psicologia (Kazdin, 2000), o termo personalidade refere-se às diferenças observadas entre indivíduos nos padrões habituais de pensamento, comportamentos e sentimentos. O estudo da personalidade permitiu estabelecer uma ligação entre personalidade e desempenho profissional. A descoberta desta relação permite a aplicação de mecanismos que, de certa forma, influenciem os comportamentos dos indivíduos a favor da organização.

2.3.2 As dimensões da Personalidade

É aceite pela maioria dos autores que a personalidade é composta por factores e o modelo mais frequentemente utilizado para descrever esses factores é o *Five-Factor Model* (FFM) (Mount et al., 2005), também denominado *Big Five*. Este modelo, composto por cinco factores, é uma evolução dos estudos iniciados por Cattell na década de 1940, onde era apresentado um sistema altamente complexo de dezasseis factores de primeiro grau e oito factores de segundo grau, que pretendia sistematizar todos os termos encontrados para descrever diferenças entre indivíduos (Digman, 1990). Apesar do sistema de Cattell ter sido simplificado para apenas cinco factores em 1949 por Fiske e em 1961 por

Tupes e Christal num relatório da Força Aérea Norte-Americana, foi Norman, em 1963, que avançou com o modelo de cinco factores tais como os conhecemos hoje (Barrick & Mount, *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance*, 1991). Os factores que constituem o *Five-Factor Model* (FFM) são a Introversão, Empatia, Organização, Instabilidade Emocional (ou o pólo positivo – Estabilidade Emocional) e a Abertura à Experiência (McCrae & John, 1992). O FFM veio atribuir uma linguagem comum à temática da personalidade e às pesquisas nos diversos âmbitos, nomeadamente, no campo, educacional, organizacional e clínico (McCrae & John, 1992).

2.3.2.1 Extroversão

Está estabelecido implicitamente que o primeiro dos cinco factores é a extroversão (Barrick & Mount, *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance*, 1991) e os traços de personalidade normalmente associados a este factor são a assertividade, sociabilidade, ser conversador, ser activo (Barrick & Mount, *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance*, 1991), energético e entusiasta (McCrae & John, 1992).

Denissen e Penke (2008) sintetizam da literatura três formas de materialização da extroversão. A primeira é a concretização dos impulsos, ao invés da inibição dos mesmos (van Lieshout, 2000), a segunda é uma disposição para cargos de poder (McAdams, 1992) e a terceira é que a extroversão se encontra muitas vezes relacionada com a sensação de recompensa retirada das interações sociais.

Barrick et al (2003) analisaram a relação entre o FFM e as áreas de interesse vocacional de acordo com o modelo de Holland e, apesar de concluírem que são diferentes modelos, entendem que existe uma maior predisposição dos indivíduos com maior

extroversão para apresentarem uma vocação profissional para áreas com uma componente social mais forte.

Um dos estudos mais frequentes na área da personalidade é a tentativa de encontrar uma relação entre as características da personalidade e a performance. Barrick e Mount (1991) testaram junto de diversas áreas profissionais (polícias, gestores, comerciais e trabalhadores especializados e semi-especializados) os resultados através de três indicadores de performance: competência profissional (indicadores de performance e dados de produtividade), competência de formação (resultados da formação, tempo para completar a formação, etc.) e dados pessoais dos profissionais (salário, cargos, rotatividade, absentismo, etc.). O estudo conclui que a extroversão está fortemente relacionada com a performance para os grupos de gestores e comerciais, como os próprios autores esperavam, pois estas profissões têm uma grande parte do seu tempo ocupada pela interação com outros, o que é facilitado pelos traços próprios dos indivíduos extrovertidos.

2.3.2.2 Estabilidade emocional

A estabilidade emocional e a extroversão representam os dois principais factores da personalidade, sendo referidos frequentemente como “Big Two” (Digman, 1990).

A estabilidade emocional surge como dimensão da personalidade por oposição ao neuroticismo (McCrae & John, 1992). Os traços mais frequentemente associados ao neuroticismo são ansiedade, depressão, preocupação, insegurança (Barrick & Mount, 1991), instabilidade, autocomiseração, vulnerabilidade e impulsividade (McCrae & John, 1992). Consequentemente, no pólo oposto, encontramos a calma e a capacidade de manter a estabilidade sob pressão (Le *et al.*, 2011).

A estabilidade emocional tem uma relação directa com a performance (Le *et al.*, 2011). Analisando esta dimensão da personalidade pela óptica do neuroticismo, é do senso comum que um trabalhador nervoso, temperamental e com níveis elevados de ansiedade não deverá ter a mesma facilidade no seu desempenho que um trabalhador que seja emocionalmente estável (Barrick & Mount, 1991).

2.3.2.3 Empatia

A dimensão da empatia está directamente relacionada com a ligação de um indivíduo com os outros (Barrick, et al., 2003). Digman (1990) elucida que a empatia pode incorporar aspectos normalmente associados a comportamentos positivos, como altruísmo e cuidar dos outros, como pode também apresentar, no outro pólo da dimensão, atitudes negativas, como hostilidade e egoísmo. Contudo, a maioria dos autores, quando menciona a dimensão da empatia, refere-se ao lado dos comportamentos mais positivos que esta representa, nomeadamente, generosidade, simpatia, misericórdia e ingenuidade (McCrae & John, 1992).

Era expectável que, à semelhança do que acontece com a dimensão extroversão, existisse uma relação entre a empatia e a performance. Contudo, essa relação só se estabelece com uma performance interpessoal, i.e., um desempenho centrado exclusivamente em capacidades de âmbito social, nomeadamente, competências interpessoais, cooperação, comunicação e orientação para o cliente (Barrick, et al., 2005). Utilizando critérios direccionados para um âmbito mais concreto como indicadores de produtividade, indicadores relacionados com formação e dados sobre os profissionais, não se encontra uma relação directa entre a empatia e a performance, nem mesmo para profissões com uma elevada componente social.

2.3.2.4 Organização ou Conscienciosidade

A organização é a dimensão da personalidade mais relacionada com a execução de tarefas (Denissen & Penke, 2008) e onde podemos juntar características como método, persistência, meticulosidade, necessidade de realização (McCrae & Costa, 1989), responsabilidade, planeamento, eficiência e confiabilidade (McCrae & John, 1992). McCrae & John (1992) resumem a organização como a dimensão que estrutura e direcciona o comportamento motivada, quer pela consciência, quer pela diligência. A dimensão da organização é frequentemente denominada de conscienciosidade por vários autores.

A relação desta dimensão com a performance é evidente em todas as mensurações da performance, seja através da análise da produtividade *per se*, através da eficiência em contexto de aprendizagem ou através de indicadores relacionados com comportamentos obrigacionais de trabalho (Barrick & Mount, 1991). Contudo, a dimensão da organização em excesso leva a comportamentos de rigidez e de perfeccionismo exagerados, o que deixa de ser benéfico para o desempenho (Le *et al*, 2011).

2.3.2.5 Abertura à Experiência

Indivíduos com elevada pontuação nesta dimensão da sua personalidade são frequentemente descritos como tendo uma sensibilidade artística bastante desenvolvida, sendo curiosos, imaginativos, perspicazes, originais (McCrae & John, 1992) e com necessidade de ampliar os seus interesses (McCrae & Costa, 1989).

Esta dimensão é também interpretada como o intelecto, devido à sua ligação à geração de ideias. Com efeito, quer a perspectiva de intelecto quer a de abertura à experiência são sinónimos de níveis elevados de inteligência (McCrae & John, 1992).

A abertura à experiência apresenta uma relação directa com a performance na aprendizagem, o que conduz a uma implicação prática nas organizações aquando da identificação dos indivíduos que poderão beneficiar mais de programas de formação (Barrick & Mount, 1991).

3 Quadro Conceptual da Investigação

Neste capítulo será apresentado o objectivo do trabalho, mais concretamente, serão definidas as hipóteses que se pretendem testar. Seguir-se-á a descrição do método de recolha de dados e a caracterização da amostra. Apresentar-se-á o questionário utilizado e as medidas usadas relativas às variáveis de investigação, concluindo com o aperfeiçoamento das variáveis.

3.1 Objectivo do Trabalho

Através da pesquisa bibliográfica realizada, constata-se que os comportamentos de supervisão abusiva têm consequências quer na vida profissional quer na vida pessoal do trabalhador (Tepper, 2000) e que o comprometimento organizacional tem antecedentes com ligação directa ao clima organizacional (Paulin *et al*, 2006), onde se pode integrar a supervisão abusiva. Tendo em consideração que a “Personalidade é a organização dinâmica dentro do indivíduo dos seus sistemas psicológicos e físicos que determinam os seus ajustes únicos nos diferentes ambientes.” (Allport, 1937:48), pretende-se perceber neste trabalho como é que a personalidade do indivíduo que percepção uma supervisão abusiva influencia a relação entre supervisão abusiva e comprometimento organizacional. Para efeitos deste trabalho, convencionou-se que a personalidade seria materializada através das dimensões do *Five Factor Model*, considerando assim as seguintes dimensões: Introversão, Empatia, Organização, Abertura à Experiência e Instabilidade Emocional.

Tendo em consideração estas premissas, estabeleceram-se as seguintes hipóteses para teste nesta dissertação:

H1. A Supervisão Abusiva está negativamente relacionada com o Comprometimento Organizacional;

Considerando que uma pessoa com níveis de empatia elevados na sua personalidade é mais cooperativa, tolerante e flexível (Barrick & Mount, 1991), provavelmente acabará por ter um melhor relacionamento social no âmbito organizacional (Erdheim *et al*, 2006), pelo que é expectável que:

H2. A dimensão Empatia está positivamente relacionada com o Comprometimento Organizacional;

Contudo, um indivíduo que manifeste instabilidade emocional terá alguns episódios de insegurança, preocupação e ansiedade, o que se traduzirá na forma como percebe a organização e reage à organização (Pannacio & Vandenberghe, 2012), prevê-se a seguinte hipótese:

H3. A dimensão Instabilidade Emocional está negativamente relacionada com o Comprometimento Organizacional;

A dimensão da personalidade que mais vezes aparece na literatura como relacionada com a performance é a organização. Indivíduos com alto índice de organização são metódicos, cuidadosos e responsáveis (Barrick & Mount, 1991), e apresentam uma tendência para estarem envolvidos com o trabalho (Erdheim *et al*, 2006), o que será positivo para o comprometimento. Considerando estas características, estabelece-se a hipótese seguinte:

H4. A dimensão Organização está positivamente relacionada com o Comprometimento Organizacional;

Na mesma linha de raciocínio, considerando que um indivíduo com maior abertura à experiência é mais imaginativo e demonstra maior interesse por temas mais vastos (Digman, 1990), o que pode ser positivo para lidar com os desafios organizacionais, prevê-se que:

H5. A dimensão Abertura à Experiência está positivamente relacionada com o Comprometimento Organizacional;

Por outro lado, considerando que uma pessoa introvertida tende a não interagir muito socialmente (Barrick & Mount, 1991), prevê-se que não esteja predisposta a fundir-se com o ambiente da organização (Pannacio & Vandenberghe, 2012) e, conseqüentemente, traçou-se a hipótese seguinte:

H6. A dimensão Introversão está negativamente relacionada com o Comprometimento Organizacional;

Tendo em conta a teoria da compatibilidade entre o indivíduo e o ambiente (Caplan, 1987), que prevê que os melhores resultados são obtidos quando estas duas características se encontram mutuamente ajustadas, prevê-se o seguinte:

H7. A personalidade tem efeito moderador na relação entre a Supervisão Abusiva e o Comprometimento Organizacional

Finalmente, considera-se como variável de controlo a satisfação com o trabalho, uma variável muito próxima do comprometimento, por forma a isolar melhor os efeitos das restantes variáveis explicativas sobre o comprometimento, prevendo-se que:

H8. A Satisfação está positivamente relacionada com o Comprometimento Organizacional

3.2 Recolha de Dados e Caracterização da Amostra

A recolha de dados foi feita através da partilha de um *link* do Limesurvey enviado para 167 indivíduos, tendo sido recebidos 123 questionários preenchidos e válidos. O *link* foi enviado através de um sistema de mensagens para pessoas conhecidas, o que significa que a maioria dos questionários foram respondidos por indivíduos com quem a autora da dissertação tem alguma relação, tendo os restantes sido preenchidos por conhecidos de conhecidos.

A amostra foi seleccionada com base exclusivamente no critério do inquirido ser trabalhador por conta de outrem, não existindo qualquer critério relativamente ao sector de actividade onde se inseriam os inquiridos.

A idade da maioria dos inquiridos encontra-se no intervalo 30-39 anos (45.5%) sendo a média das idades de 38.8 anos e 54.5% dos inquiridos são do sexo feminino. Relativamente ao nível de escolaridade da amostra, 50.4% dos indivíduos concluiu a Licenciatura, 28.5% tem um Mestrado ou um grau de estudos superior, 10.6% possui um Bacharelato, 8.9% concluiu o 12º ano de escolaridade e 1.6% concluiu o 9º ano de escolaridade.

3.3 O Questionário

O questionário utilizado foi estruturado com o objectivo de avaliar o comprometimento do inquirido com a sua organização, de estimar a percepção que o inquirido tem do seu supervisor e, por último, de avaliar a sua personalidade.

Adicionalmente, colocaram-se quatro questões que visam avaliar a satisfação do inquirido com o seu emprego a título de variável de controlo apenas.

As questões que compõem o questionário exigem uma resposta de entre uma escala de cinco hipóteses: Discordo totalmente, Discordo, Não concordo nem discordo, Concordo e Concordo Totalmente.

Para avaliar o **comprometimento organizacional**, utilizaram-se oito questões retiradas das quinze perguntas do Organizational Commitment Questionnaire (Mowday *et al*, 1979). As questões incluídas no questionário são as seguintes:

- Eu estou disposto a fazer um esforço para além do esperado para ajudar esta empresa/organização a ter sucesso
- Eu digo aos meus amigos que é bom trabalhar nesta empresa/instituição
- Eu sinto que os meus valores e os valores desta empresa/instituição são muito idênticos
- Eu tenho orgulho em dizer às outras pessoas que faço parte desta empresa/instituição
- Esta empresa/instituição inspira positivamente a forma como desempenho o meu trabalho
- Eu estou muito contente por ter escolhido empresa/instituição para trabalhar
- Eu preocupo-me seriamente com o futuro desta empresa/instituição
- Para mim, esta é uma das melhores empresas/instituições para trabalhar

A **supervisão abusiva** foi medida através de quinze questões retiradas de (Tepper, 2000). As quinze perguntas que integram a escala são as que se seguem:

- O meu supervisor ridiculariza-me
- O meu supervisor diz-me que os meus pensamentos e sentimentos são estúpidos
- O meu supervisor não fala comigo de propósito
- O meu supervisor rebaixa-me à frente dos outros
- O meu supervisor lembra-me dos meus erros e falhanços passados
- O meu supervisor invade a minha privacidade
- O meu supervisor não valoriza o meu empenho em trabalhos que requerem muito esforço
- O meu supervisor culpa-me para se livrar a si próprio(a) de problemas/embaraços
- O meu supervisor quebra as promessas que faz
- O meu supervisor dirige a raiva contra mim quando está zangado(a) com outros
- O meu supervisor faz comentários negativos sobre mim a outros
- O meu supervisor é rude para mim
- O meu supervisor não permite que eu interaja com outros colegas de trabalho
- O meu supervisor diz-me que sou incompetente
- O meu supervisor mente-me

Para avaliar a **personalidade** do inquirido, estruturaram-se vinte e duas questões divididas pelas cinco dimensões da personalidade do *Five Factor Model*. As perguntas aqui utilizadas foram retiradas de Brown *et al* (2002) e de Mowen & Spears (1999). Neste questionário, para indagar sobre a dimensão extroversão, optou-se por utilizar o pólo oposto – a introversão. As questões incluídas no questionário são as seguintes:

- Eu sou uma pessoa mais envergonhada do que as outras
- Eu sou uma pessoa calada quando estou com outras pessoas
- Eu sou uma pessoa reservada/tímida

A segunda dimensão da personalidade que o questionário aborda é a empatia. Esta dimensão é no seu original *agreeableness* e encontra-se frequentemente traduzida como agradabilidade na literatura. Contudo, para efeitos desta dissertação, optou-se pelo termo mais comum – empatia – e que se considera transmitir igualmente a ideia de *agreeableness*. O questionário incorpora três questões sobre esta dimensão:

- Eu sou amável para com as outras pessoas
- Eu sou simpático(a)
- Eu sou atencioso(a) para com os outros

A organização é outra dimensão da personalidade cuja denominação no original não é exactamente a mesma, o termo original do modelo *Five Factor Model* é *conscientiousness* e a tradução literal seria conscienciosidade. Apesar de se ter deixado essa nota quando se abordaram as dimensões da personalidade no capítulo do enquadramento teórico, iremos tratar a dimensão *conscientiousness* como organização visto esta denominação reflectir também a persistência e o método. Seguem-se as cinco perguntas incluídas no questionário para mensurar esta dimensão:

- Eu sou uma pessoa metódica
- Eu sou uma pessoa organizada
- Eu sou uma pessoa eficiente
- Eu sou uma pessoa precisa/rigorosa
- Eu sou uma pessoa cuidadosa

A quarta dimensão da personalidade a ser abordada no questionário é a abertura à experiência e incorporaram-se no questionário seis interrogações sobre esta dimensão:

- Eu sinto que sou uma pessoa bastante criativa
- Eu sou mais original do que as outras pessoas
- Eu sou imaginativo(a)
- Eu encontro soluções originais para os problemas
- Eu sou apreciador(a) de arte / experiências estéticas
- Eu interesso-me por assuntos muito diversos

A última das dimensões da personalidade a ser tratada no questionário é a estabilidade emocional. Contudo, no questionário optou-se por abordar esta dimensão através do seu oposto – instabilidade emocional. Colocaram-se cinco questões para medir o grau de instabilidade emocional na personalidade dos inquiridos:

- Eu sou uma pessoa mais mal-humorada do que as outras
- Eu sou uma pessoa muito instável
- Eu sou invejoso(a)
- As minhas emoções ora sobem, ora descem
- Eu sou mais irritável do que as outras pessoas

Por fim, colocaram-se aos inquiridos quatro questões sobre a satisfação no trabalho. As questões relativas a esta variável foram colocadas aos inquiridos imediatamente após as questões do comprometimento organizacional e foram retiradas de (Sohi *et al*, 1996):

- Eu estou satisfeito com o tipo de trabalho que faço neste emprego
- Eu estou muito satisfeito com este emprego
- Tendo em conta a remuneração, possibilidades de promoção, colegas, supervisão, etc., eu estou muito contente com este emprego
- A maior parte das pessoas com este emprego estão satisfeitas com ele

3.4 Constituição final das variáveis

Antes de iniciar a descrição do tratamento efectuado aos questionários, esclarece-se que, para toda a análise e avaliação dos questionários, se recorreu ao programa de tratamento estatístico SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*.

A primeira etapa do tratamento da base de dados composta pelos cento e vinte e três questionários respondidos foi analisar as correlações entre os itens dentro de cada uma das escalas sendo que nenhum dos valores é inferior a 0.25, não existindo assim necessidade de eliminar qualquer das questões usadas para medir cada escala por possuir demasiado erro.

A segunda fase compreende uma análise factorial para garantir que as escalas que medem todas as variáveis são unidimensionais, ou seja, que todos os itens de cada uma das escalas mede a mesma coisa. Para tal, todas as escalas têm que apresentar somente um factor na análise factorial exploratória.

Antes de aplicar a análise factorial, contudo, fez-se o parcelamento dos itens para escalas com seis ou mais itens (pois uma escala deve ter pelo menos 3 itens) – foi o caso das variáveis supervisão abusiva, abertura à experiência e comprometimento. De acordo com Little *et al* (2013), variáveis que são medidas através de parcelas estão mais próximas do real centróide da variável que se pretende medir.

A tabela 1 reflecte a análise factorial da variável comprometimento organizacional e verifica-se que apresenta um só factor. As questões deste grupo pretendem aferir o grau de compromisso de um indivíduo para com a sua organização.

Tabela 1: *Análise Factorial Comprometimento*

| MÉDIAS | Componente 1 |
|--|--------------|
| Eu preocupo-me seriamente com o futuro desta empresa/instituição + Eu estou disposto a fazer um esforço para além do esperado para ajudar esta empresa/organização a ter sucesso | 0.720 |
| Esta empresa/instituição inspira positivamente a forma como desempenho o meu trabalho + Eu tenho orgulho em dizer às outras pessoas que faço parte desta empresa/instituição | 0.947 |
| Eu estou muito contente por ter escolhido empresa/instituição para trabalhar + Eu sinto que os meus valores e os valores desta empresa/instituição são muito idênticos | 0.939 |
| Para mim, esta é uma das melhores empresas/instituições para trabalhar + Eu digo aos meus amigos que é bom trabalhar nesta empresa/instituição | 0.875 |

Passando para a variável supervisão abusiva, pode-se ver na Tabela 2 que esta é unidimensional.

Tabela 2: *Análise Factorial Supervisão Abusiva*

| MÉDIAS | Componente 1 |
|---|--------------|
| O meu supervisor faz comentários negativos sobre mim a outros + O meu supervisor ridiculariza-me | 0.922 |
| O meu supervisor diz-me que sou incompetente + O meu supervisor culpa-me para se livrar a si próprio(a) de problemas/embaraços | 0.908 |
| O meu supervisor é rude para mim + O meu supervisor rebaixa-me à frente dos outros | 0.899 |
| O meu supervisor não permite que eu interaja com outros colegas de trabalho + O meu supervisor invade a minha privacidade | 0.775 |
| O meu supervisor mente-me + O meu supervisor diz-me que os meus pensamentos e sentimentos são estúpidos | 0.862 |
| O meu supervisor dirige a raiva contra mim quando está zangado(a) com outros + O meu supervisor não fala comigo de propósito | 0.868 |
| O meu supervisor quebra as promessas que faz + O meu supervisor não valoriza o meu empenho em trabalhos que requerem muito esforço + O meu supervisor lembra-me dos meus erros e falhanços passados | 0.889 |

Passando para as variáveis que compõem a personalidade e começando com a dimensão da introversão, a análise factorial desta variável mostra que a escala para medir esta dimensão é unidimensional. Ou seja, as três questões que compõem esta variável estão alinhadas para aferir a mesma dimensão, conforme tabela 3.

Tabela 3: *Análise Factorial Introversão*

| Itens | Componente 1 |
|--|--------------|
| Eu sou uma pessoa mais envergonhada do que as outras | 0.904 |
| Eu sou uma pessoa calada quando estou com outras pessoas | 0.896 |
| Eu sou uma pessoa reservada/tímida | 0.904 |

A análise factorial da variável empatia também demonstrou que a escala que mede esta variável é unidimensional.

Tabela 4: *Análise Factorial Empatia*

| Itens | Componente 1 |
|--|--------------|
| Eu sou amável para com as outras pessoas | 0.772 |
| Eu sou simpático(a). | 0.916 |
| Eu sou atencioso(a) para com os outros | 0.921 |

A análise factorial da variável que mede a dimensão da personalidade organização mostra que a escala é unidimensional.

Tabela 5: *Análise Factorial Organização*

| Itens | Componente 1 |
|-------------------------------------|--------------|
| Eu sou uma pessoa metódica | 0.759 |
| Eu sou uma pessoa organizada | 0.831 |
| Eu sou uma pessoa eficiente. | 0.689 |
| Eu sou uma pessoa precisa/rigorosa. | 0.837 |
| Eu sou uma pessoa cuidadosa. | 0.778 |

Para a dimensão da personalidade abertura à experiência, pode-se ver na tabela 6 o resultado final da análise factorial da variável abertura à experiência, que indica a sua unidimensionalidade.

Tabela 6: *Análise Factorial Abertura à Experiência*

| Itens | Componente 1 |
|--|--------------|
| Eu sou apreciador(a) de arte / experiências estéticas + Eu sinto que sou uma pessoa bastante criativa. | 0.849 |
| Eu sou imaginativo(a) + Eu sou mais original do que as outras pessoas. | 0.863 |
| Eu interesso-me por assuntos muito diversos + Eu encontro soluções originais para os problemas. | 0.788 |

Por último, procedeu-se à análise factorial da instabilidade emocional que se revelou unidimensional, conforme tabela 7.

Tabela 7: *Análise Factorial Instabilidade Emocional*

| Itens | Componente 1 |
|--|--------------|
| Eu sou uma pessoa mais mal-humorada do que as outras | 0.632 |
| Eu sou uma pessoa muito instável | 0.783 |
| Eu sou invejoso(a) | 0.683 |
| As minhas emoções ora sobem, ora descem | 0.795 |
| Eu sou mais irritável do que as outras pessoas | 0.731 |

Por último, fez-se a análise de confiabilidade das escalas. Para esse efeito, avaliou-se o Alfa de Cronbach para cada escala. Todas as variáveis apresentam valores para o Alfa de Cronbach superior a 0.7, o que é positivo.

Tabela 8: *Alfa de Cronbach*

| Variáveis | Alfa de Cronbach |
|--------------------------------|------------------|
| Comprometimento Organizacional | 0.895 |
| Supervisão Abusiva | 0.948 |
| Introversão | 0.884 |
| Empatia | 0.836 |
| Organização | 0.834 |
| Abertura à Experiência | 0.779 |
| Instabilidade Emocional | 0.776 |

Concluídas as análises de fiabilidade, correlação e de dimensionalidade, apresenta-se a lista final (tabela 9).

Tabela 9: Lista final de variáveis

| Variáveis | | Itens |
|---|--------------------------------|---|
| Comprometimento Organizacional | | Eu preocupo-me seriamente com o futuro desta empresa/instituição + Eu estou disposto a fazer um esforço para além do esperado para ajudar esta empresa/organização a ter sucesso |
| | | Esta empresa/instituição inspira positivamente a forma como desempenho o meu trabalho + Eu tenho orgulho em dizer às outras pessoas que faço parte desta empresa/instituição |
| | | Eu estou muito contente por ter escolhido empresa/instituição para trabalhar + Eu sinto que os meus valores e os valores desta empresa/instituição são muito idênticos |
| | | Para mim, esta é uma das melhores empresas/instituições para trabalhar + Eu digo aos meus amigos que é bom trabalhar nesta empresa/instituição |
| Supervisão Abusiva | | O meu supervisor faz comentários negativos sobre mim a outros + O meu supervisor ridiculariza-me |
| | | O meu supervisor diz-me que sou incompetente + O meu supervisor culpa-me para se livrar a si próprio(a) de problemas/embaraços |
| | | O meu supervisor é rude para mim + O meu supervisor rebaixa-me à frente dos outros |
| | | O meu supervisor não permite que eu interaja com outros colegas de trabalho + O meu supervisor invade a minha privacidade |
| | | O meu supervisor mente-me + O meu supervisor diz-me que os meus pensamentos e sentimentos são estúpidos |
| | | O meu supervisor dirige a raiva contra mim quando está zangado(a) com outros + O meu supervisor não fala comigo de propósito |
| | | O meu supervisor quebra as promessas que faz + O meu supervisor não valoriza o meu empenho em trabalhos que requerem muito esforço + O meu supervisor lembra-me dos meus erros e falhanços passados |
| Personalidade | Introversão | Eu sou uma pessoa mais envergonhada do que as outras |
| | | Eu sou uma pessoa calada quando estou com outras pessoas |
| | | Eu sou uma pessoa reservada/tímida |
| | Empatia | Eu sou amável para com as outras pessoas |
| | | Eu sou simpático(a) |
| | | Eu sou atencioso(a) para com os outros |
| | Organização | Eu sou uma pessoa metódica |
| | | Eu sou uma pessoa organizada |
| | | Eu sou uma pessoa eficiente |
| | | Eu sou uma pessoa precisa/rigorosa |
| | | Eu sou uma pessoa cuidadosa |
| | Abertura à experiência | Eu sou apreciador(a) de arte / experiências estéticas + Eu sinto que sou uma pessoa bastante criativa. |
| | | Eu sou imaginativo(a) + Eu sou mais original do que as outras pessoas. |
| | | Eu interesso-me por assuntos muito diversos + Eu encontro soluções originais para os problemas. |
| | Instabilidade Emocional | Eu sou uma pessoa mais mal-humorada do que as outras |
| Eu sou uma pessoa muito instável | | |
| Eu sou invejoso(a) | | |
| As minhas emoções ora sobem, ora descem | | |
| | | Eu sou mais irritável do que as outras pessoas |

4 Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos relativamente às hipóteses que esta dissertação se propôs testar, bem como serão detalhados os processos para chegar a esses mesmos resultados.

No final do capítulo serão discutidos os resultados obtidos.

4.1 Análise das Correlações

Para apreciar a correlação entre as variáveis recorreu-se à correlação de Pearson. Este coeficiente varia entre -1 e 1 e, quanto mais próximo estiver de -1 ou de 1, mais forte será a correlação entre as variáveis.

Tabela 10: *Matriz de correlações de Pearson*

| | Satisfação | Supervisão Abusiva | Empatia | Instabilidade Emocional | Organização | Abertura à Experiência | Introversão | Comprometimento |
|-------------------------|------------|--------------------|---------|-------------------------|-------------|------------------------|-------------|-----------------|
| Satisfação | 1 | | | | | | | |
| Supervisão Abusiva | -,398** | 1 | | | | | | |
| Empatia | 0,130 | -0,147 | 1 | | | | | |
| Instabilidade Emocional | -,204* | ,189* | -,309** | 1 | | | | |
| Organização | ,230** | -,329** | ,431** | -,198* | 1 | | | |
| Abertura à Experiência | 0,145 | -0,123 | ,402** | -0,140 | ,283** | 1 | | |
| Introversão | -,153* | ,260** | -0,109 | ,195* | -,183* | -,168* | 1 | |
| Comprometimento | ,784** | -,425** | ,195* | -,213* | ,241** | ,225** | -0,104 | 1 |

*A correlação é significativa no nível 0,05 (1 extremidade).

**A correlação é significativa no nível 0,01 (1 extremidade).

A interpretação da matriz de correlações das variáveis permite as seguintes conclusões:

- A variável comprometimento está positivamente relacionada com a satisfação (o que suporta a H8), com a empatia (sustentando a H2), com a

organização (o que apoia a H4) e com a abertura à experiência (dando suporte à H5). Apresenta uma correlação negativa com a supervisão abusiva (conforme H1 prevê) e com a instabilidade emocional (de acordo com a H3).

- A satisfação (relembramos que se trata de uma variável de controlo) está negativamente associada à supervisão abusiva, introversão e à dimensão da personalidade instabilidade emocional. Contrariamente, está relacionada positivamente com a dimensão da personalidade organização. De salientar a correlação fortemente positiva entre a satisfação e o comprometimento organizacional.
- A variável supervisão abusiva está negativamente correlacionada com a dimensão da personalidade organização, estando positivamente correlacionada com a dimensão da personalidade instabilidade emocional. A supervisão abusiva apresenta uma correlação negativa com o comprometimento organizacional e com a satisfação.

A análise correlacional permite uma ideia inicial de como é que as variáveis se relacionam, contudo, é necessário um aprofundamento da análise destas relações, nomeadamente com a regressão linear.

4.2 Regressão Linear

A regressão linear é a análise do comportamento de uma variável dependente, como função de outras variáveis (Murteira *et al*, 2002:493), salienta-se que se adopta um

nível de significância de 10% a duas bandas, o que equivale a uma significância de 5% a uma banda.

Para se efectuar as regressões lineares que se seguem, centraram-se todas as variáveis independentes, por forma a minimizar o problema de multicolinearidade resultante da formação dos termos multiplicativos (as interacções).

Tabela 11: *Regressão Linear Variável Dependente Comprometimento Organizacional vs Variáveis Independentes Supervisão Abusiva, Personalidade e Satisfação*

| Variável Dependente | Variáveis Independentes | Coefficientes Padronizados Beta | t | Sig. | VIF | R | R quadrado |
|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------|-------|-------|-------|------------|
| Comprometimento Organizacional | Satisfação | 0,716 | 11,653 | 0,000 | 1,231 | 0,804 | 0,647 |
| | Supervisão | -0,136 | -2,133 | 0,035 | 1,331 | | |
| | Instabilidade | -0,028 | -0,466 | 0,642 | 1,172 | | |
| | Introversão | 0,066 | 1,126 | 0,262 | 1,122 | | |
| | Empatia | 0,046 | 0,689 | 0,492 | 1,458 | | |
| | Organização | -0,008 | -0,130 | 0,897 | 1,382 | | |
| | Abertura | 0,095 | 1,546 | 0,125 | 1,238 | | |

Através desta regressão linear pode-se tirar a conclusão de que a supervisão abusiva influencia negativamente o comprometimento organizacional ($\beta = - 0.136$). Esta análise confirma a hipótese H1. Adicionalmente, conclui-se que a satisfação influencia positivamente o comprometimento organizacional ($\beta = 0.716$), o que confirma a H8. Contudo, através desta regressão linear não se consegue suportar nenhuma das restantes hipóteses relativas aos efeitos principais, pois não se obteve nenhuma significância inferior a 0.10.

Seguidamente estimaram-se regressões em que se considerou apenas a supervisão abusiva e uma dimensão da personalidade de cada vez, pois existe sempre alguma sobreposição entre as várias variáveis, nomeadamente as dimensões da personalidade.

Pode-se constatar na tabela 12 que a variável empatia tem uma significância marginal no comprometimento organizacional. Assim, obtém-se algum suporte, apesar de limitado, para a hipótese H2 – A dimensão Empatia está positivamente relacionada com o Comprometimento Organizacional.

Tabela 12: *Regressão Linear Variável Dependente Comprometimento Organizacional vs Variáveis Independentes Satisfação, Supervisão Abusiva e Dimensão da Personalidade Empatia*

| Variável Dependente | Variáveis Independentes | Coefficientes Padronizados Beta | t | Sig. | VIF | R | R quadrado |
|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------|-------|-------|-------|------------|
| Comprometimento Organizacional | Supervisão Abusiva | -0,405 | -4,908 | 0,000 | 1,022 | 0,186 | 0,636 |
| | Empatia | 0,136 | 1,643 | 0,103 | 1,022 | | |

Seguidamente, executou-se uma regressão linear para testar a influência da dimensão da personalidade instabilidade emocional na variável dependente comprometimento organizacional. Como se vê na tabela 13, temos um valor de significância para a Instabilidade Emocional de 0.089 e o β correspondente é -0.142, ou seja, chega-se à conclusão de que a dimensão da personalidade instabilidade emocional influencia negativamente o comprometimento organizacional, ficando assim comprovada a hipótese H3: - A dimensão Instabilidade Emocional está positivamente relacionada com o Comprometimento Organizacional.

Tabela 13: *Regressão Linear Variável Dependente Comprometimento Organizacional vs Variáveis Independentes Supervisão Abusiva e Dimensão da Personalidade Instabilidade Emocional*

| Variável Dependente | Variáveis Independentes | Coefficientes Padronizados Beta | t | Sig. | VIF | R | R quadrado |
|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------|-------|-------|-------|------------|
| Comprometimento Organizacional | Supervisão Abusiva | -0,396 | -4,776 | 0,000 | 1,038 | 0,211 | 0,191 |
| | Instabilidade Emocional | -0,142 | -1,717 | 0,089 | 1,039 | | |

O resultado da regressão linear entre o comprometimento organizacional e a dimensão da personalidade organização consta na tabela 14. É visível que a dimensão da personalidade organização não apresenta um coeficiente diferente de zero, visto ter uma significância superior a 0,1, ou seja, não se pode concluir que a organização seja uma das dimensões da personalidade que influencie o comprometimento organizacional. Por este motivo, não se comprova a hipótese H4: - A dimensão Organização está positivamente relacionada com o Comprometimento Organizacional.

Tabela 14: *Regressão Linear Variável Dependente Comprometimento Organizacional vs Variáveis Independentes Supervisão Abusiva e Dimensão da Personalidade Organização*

| Variável Dependente | Variáveis Independentes | Coefficientes Padronizados Beta | t | Sig. | VIF | R | R quadrado |
|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------|-------|-------|-------|------------|
| Comprometimento Organizacional | Supervisão Abusiva | -0,388 | -4,465 | 0,000 | 1,122 | 0,439 | 0,192 |
| | Organização | 0,114 | 1,309 | 0,193 | 1,122 | | |

Relativamente à variável que mede a dimensão da personalidade abertura à experiência, pode-se assinalar o oposto conforme mostra a tabela 15. A dimensão da personalidade abertura à experiência apresenta uma significância inferior a 0,05 e $\beta = 0,175$. Isto quer dizer que a variável abertura à experiência se relaciona positivamente com o comprometimento organizacional. Assim, pode-se afirmar que se comprovou a hipótese H5: - A dimensão Abertura à Experiência está positivamente relacionada com o Comprometimento Organizacional.

Tabela 15: *Regressão Linear Variável Dependente Comprometimento Organizacional vs Variáveis Independentes Supervisão Abusiva e Dimensão da Personalidade Abertura à Experiência*

| Variável Dependente | Variáveis Independentes | Coefficientes Padronizados Beta | t | Sig. | VIF | R | R quadrado |
|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------|-------|-------|-------|------------|
| Comprometimento Organizacional | Supervisão Abusiva | -0,404 | -4,943 | 0,000 | 1,015 | 0,460 | 0,211 |
| | Abertura à Experiência | 0,175 | 2,147 | 0,034 | 1,015 | | |

Para testar a hipótese H6 – A dimensão Introversão está negativamente relacionada com o Comprometimento Organizacional –, executou-se a regressão linear cuja solução se pode consultar na tabela 17. Como se pode verificar, a variável introversão não apresenta um valor para a significância que seja relevante, concluindo-se assim que a hipótese H6 não fica comprovada.

Tabela 16: *Regressão Linear Variável Dependente Comprometimento Organizacional vs Variáveis Independentes Supervisão Abusiva e Dimensão da Personalidade Introversão*

| Variável Dependente | Variáveis Independentes | Coefficientes Padronizados Beta | t | Sig. | VIF | R | R quadrado |
|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------|-------|-------|-------|------------|
| Comprometimento Organizacional | Supervisão Abusiva | -0,427 | -4,992 | 0,000 | 1,072 | 0,425 | 0,181 |
| | Introversão | 0,007 | 0,079 | 0,937 | 1,072 | | |

A hipótese 7 pretende analisar o efeito moderador da personalidade na relação entre a supervisão abusiva e o comprometimento organizacional. Para este efeito, fez-se outra estimação em que se considerou a interacção entre a supervisão abusiva e cada uma das dimensões da personalidade. Para esta análise, incorporámos nas regressões lineares a variável de controlo satisfação. A tabela 17 mostra os resultados de dois modelos de regressão linear: o primeiro, à semelhança dos apresentados até aqui, analisa a regressão linear entre o comprometimento organizacional e todas as variáveis independentes, na

metade inferior da tabela está o segundo modelo, onde se introduzem também as interacções.

Tabela 17: *Regressão Linear Variável Dependente Comprometimento Organizacional vs*

Variáveis Independentes, incluindo efeitos moderadores

| Variável Dependente | Variáveis Independentes | Coefficientes Padronizados Beta | t | Sig. | VIF | R | R quadrado |
|---|------------------------------|---------------------------------|--------|-------|-------|-------|------------|
| Comprometimento Organizacional Modelo 1 | Satisfação | 0,716 | 11,653 | 0,000 | 1,231 | 0,804 | 0,647 |
| | Supervisão | -0,136 | -2,133 | 0,035 | 1,331 | | |
| | Instabilidade_Emo cional | -0,028 | -0,466 | 0,642 | 1,172 | | |
| | Introversão | 0,066 | 1,126 | 0,262 | 1,122 | | |
| | Empatia | 0,046 | 0,689 | 0,492 | 1,458 | | |
| | Organização | -0,008 | -0,130 | 0,897 | 1,382 | | |
| | Abertura | 0,095 | 1,546 | 0,125 | 1,238 | | |
| Comprometimento Organizacional Modelo 2 | Satisfação | 0,738 | 11,905 | 0,000 | 1,276 | 0,818 | 0,669 |
| | Supervisão | -0,144 | -2,074 | 0,040 | 1,602 | | |
| | Instabilidade | -0,014 | -0,217 | 0,829 | 1,404 | | |
| | Introversão | 0,059 | 0,962 | 0,338 | 1,234 | | |
| | Empatia | 0,048 | 0,670 | 0,504 | 1,715 | | |
| | Organização | -0,052 | -0,750 | 0,455 | 1,596 | | |
| | Abertura | 0,109 | 1,683 | 0,095 | 1,386 | | |
| | Sup_Instabilidade_ Emocional | -0,118 | -1,764 | 0,080 | 1,486 | | |
| | Sup_Intro | 0,051 | 0,836 | 0,405 | 1,251 | | |
| | Sup_Empatia | 0,042 | 0,630 | 0,530 | 1,502 | | |
| | Sup_Organização | 0,030 | 0,458 | 0,648 | 1,452 | | |
| | Sup_Abertura | 0,007 | 0,112 | 0,911 | 1,308 | | |

No modelo 2, na segunda metade da tabela, observamos os resultados da regressão linear que já incorpora os efeitos das interacções entre as dimensões da personalidade e a supervisão abusiva. Das relações entre as dimensões da personalidade e a supervisão abusiva, apenas se detecta significância para a interacção entre supervisão abusiva e instabilidade emocional (Sig = 0,080 e $\beta = - 0,118$).

Pode-se concluir desta análise que a H7 – A personalidade tem efeito moderador na relação entre a Supervisão Abusiva e o Comprometimento Organizacional – se verifica apenas para a dimensão da personalidade instabilidade emocional. O resultado observado indica que a instabilidade emocional acentua a relação negativa entre a supervisão abusiva e o comprometimento.

Por último, a hipótese H8 – A Satisfação está positivamente relacionada com o Comprometimento Organizacional – obtém suporte, como se pode observar na tabela anterior (tab.17). Observa-se, quer no primeiro modelo quer no segundo modelo, que a satisfação apresenta um valor significativo para a relação com o comprometimento organizacional, bem como coeficientes positivos (Sig = 0,000 e $\beta = 0,716$; Sig = 0,000 e $\beta = 0,738$), respectivamente para cada um dos modelos.

4.3 Discussão dos Resultados

Expostas as estimações efectuadas sobre as relações entre as variáveis independentes e o comprometimento organizacional, segue-se um resumo das conclusões retiradas relativamente a cada uma das hipóteses que esta dissertação se propôs a testar, tendo por base as correlações e as regressões efectuadas.

Tabela 18: Resultados das Hipóteses a testar

| Hipóteses | Resultados |
|---|---|
| H1: A Supervisão Abusiva está negativamente relacionada com o Comprometimento Organizacional | Suportada |
| H2: A dimensão Empatia está positivamente relacionada com o Comprometimento Organizacional | Suportada |
| H3: A dimensão Instabilidade Emocional está negativamente relacionada com o Comprometimento Organizacional | Suportada |
| H4: A dimensão Organização está positivamente relacionada com o Comprometimento Organizacional | Suportada |
| H5: A dimensão Abertura à Experiência está positivamente relacionada com o Comprometimento Organizacional | Suportada |
| H6: A dimensão Introversão está negativamente relacionada com o Comprometimento Organizacional. | Não suportada |
| H7: A personalidade tem efeito moderador na relação entre a Supervisão Abusiva e o Comprometimento Organizacional | Suporte parcial pois, apenas a dimensão instabilidade emocional modera negativamente a relação entre a supervisão abusiva e o comprometimento organizacional. |
| H8: A Satisfação está positivamente relacionada com o Comprometimento Organizacional | Suportada |

Note-se que o objectivo principal deste trabalho era a investigação de como o comprometimento organizacional é influenciado pela supervisão abusiva, pela personalidade e pela interacção entre estas variáveis.

Uma das componentes que define o comprometimento organizacional é a predisposição para despende um esforço considerável pela organização a que pertence (Mowday *et al*, 1979). Considerando que a supervisão abusiva pode ser definida como a percepção que o trabalhador tem do comportamento continuado por parte do seu supervisor de comportamentos hostis (Tepper, 2000), dificilmente se prevê que um trabalhador envolvido numa situação de supervisão abusiva se sinta predisposto a empenhar-se em prol do sucesso da organização que abusa dele. Efectivamente, comprova-se que a supervisão abusiva está negativamente relacionada com o

comprometimento organizacional. A Tabela 10 mostra que existe uma correlação negativa significativa a 0.01 entre a supervisão abusiva e o comprometimento organizacional (Coeficiente de Pearson = - 0,425), complementar a este resultado é o que se constata na tabela 11 (β = - 0,136). Provou-se assim o que era expectável quando se estabeleceu H1.

Apesar de não se ter desenvolvido o tema da satisfação com o trabalho no enquadramento teórico, esta variável aparece recorrentemente na literatura como antecedente do comprometimento. Na referida tabela 11, é visível a relação entre a variável satisfação e a variável comprometimento com o β = 0,716 e, na tabela das correlações de Pearson (Tabela 10), consta o coeficiente que apresenta uma correlação de 0,784 com significância ao nível 0,01. Estes valores traduzem a relação forte entre estas duas variáveis e comprovam H8. Esta relação faz sentido pois, contrariamente à supervisão abusiva, é expectável que um trabalhador satisfeito desenvolva um vínculo mais forte com a organização. Apesar de a satisfação ser uma variável mais volátil do que o comprometimento (Mowday *et al*, 1979), é um indicador forte e estudado muito frequentemente na literatura organizacional, daí a consideração desta variável como controlo.

A influência da personalidade de um trabalhador foi abordada neste trabalho através das cinco dimensões da personalidade do *Five Factor Model*. A personalidade de um indivíduo, considerando este modelo, é o resultado da combinação das cinco dimensões. Assim, é expectável que, combinações com níveis mais elevados de determinada dimensão, tenham impactos e influências diferentes no comprometimento organizacional.

Atente-se num indivíduo com níveis elevados de empatia na sua personalidade que se caracteriza por ser simpático, generoso, cortês, flexível e cooperativo (McCrae & John, 1992), é expectável que estas características contribuam para um bom ambiente de trabalho ou mesmo para um espírito de equipa mais coeso, contudo, não é certo que sejam sinónimo de maior empenho para com a organização. Voltando aos resultados da correlação de Pearson, observa-se que a empatia tem uma correlação positiva de 0,195, significativa ao nível de 0,05, adicionalmente, a regressão linear entre a empatia e o comprometimento organizacional (Tabela 12) mostra, para uma significância de 0,103, um $\beta = 0,136$. Estes resultados, apesar de modestos, dão algum suporte à H2 e apontam na direcção do comprometimento organizacional ser influenciado por personalidades com níveis de empatia acima das restantes dimensões.

A instabilidade emocional é a dimensão da personalidade que se caracteriza por insegurança, ansiedade, fúria, embaraço, entre outras características. Na realidade, perante este quadro de características, espera-se que a influência desta dimensão não seja positiva no comprometimento, visto um trabalhador ansioso e inseguro dificilmente sentir como seus os valores de uma organização. A correlação de Pearson mostra uma correlação negativa entre a instabilidade emocional e o comprometimento (coeficiente = -0,213, com significância a 0,05) e os resultados da regressão linear apontam no mesmo sentido ($\beta = -0,142$ com significância 0,089). Com estes resultados comprova-se a H3.

Personalidades com fortes níveis de organização (ou conscienciosidade) pautam-se por apresentarem níveis elevados de eficiência, organização, responsabilidade e método. É de senso comum que um trabalhador com estas características terá um maior apreço no trabalho, o que levará a mais satisfação e, conseqüentemente, maior

comprometimento com a organização. Contudo, apesar da análise realizada pela correlação de Pearson apontar no sentido de existir uma correlação entre o nível de organização de um indivíduo e o seu comprometimento organizacional (coeficiente = 0,241, com significância a 0,01), a regressão linear aponta no sentido inverso pois o valor de β não tem significância. Tem-se pois suporte parcial para a H4.

Um indivíduo cuja personalidade mostre níveis elevados de abertura à experiência apresenta características reveladoras de curiosidade, originalidade, inteligência, imaginação, sensibilidade artística e, principalmente, de mente aberta (Mount *et al*, 2005). Não é difícil prever que um indivíduo que seja aberto à inovação e um *problem solver* se sinta identificado com os valores de uma organização, pois não desistirá perante problemas ou desafios que encontre no trabalho e que lhe permitirão expandir os seus horizontes. O coeficiente de Pearson mostra uma correlação de 0,225 com um nível de significância de 0,01 e a regressão linear acusa um $\beta = 0,175$. Conclui-se assim que se pode aceitar a H5, ou seja, que o nível de abertura à experiência na personalidade de um indivíduo tem influência no grau de envolvimento do indivíduo com a organização.

Optou-se por tratar a última dimensão da personalidade através do seu oposto – introversão. Se a literatura nos indica que os traços mais comuns a um indivíduo com níveis elevados de extroversão são ser comunicativo, sociável e activo (McCrae & John, 1992), as características que apontamos para a introversão são a timidez e a vergonha. Pessoas com níveis elevados de extroversão sentir-se-ão mais motivados quando trabalham com pessoas (Barrick & Mount, 1991), o que, transpondo para a variável utilizada nesta dissertação, conduz à expectativa que indivíduos introvertidos tendem a ficar mais satisfeitos no seu trabalho quando não têm que se relacionar com muitas pessoas na

prossecação das suas tarefas e, conseqüentemente, quanto mais elevado o nível de introversão, maior o grau de comprometimento. Na realidade, a análise dos resultados dos questionários não revelou suporte para esta teoria (coeficiente de Pearson = -0,1 e regressão linear sem valores significativos). Não se dá assim como provada a H6. . Uma possível explicação tem a ver com o facto de da amostra fazerem parte pessoas com diferentes trabalhos, com diferentes níveis interaccionais, isto é, uns em que a interação com outras pessoas é elevado, e outras em que o nível de interacção é reduzido, o que pode ter contribuído para a não significância da variável.

Por último, analisaram-se os efeitos moderadores das dimensões da personalidade na relação entre supervisão abusiva e comprometimento. Ou seja, sabendo que a supervisão abusiva se relaciona negativamente com o comprometimento organizacional, este trabalho propôs-se a analisar qual o impacto nessa relação da personalidade. Seria de esperar que um trabalhador que sofra de supervisão abusiva e que a sua personalidade seja caracterizada pela introversão, tivesse um impacto negativo ainda maior no seu comprometimento, pois se uma pessoa introvertida se sente desconfortável com a interacção social (Barrick & Mount, 1991), sentir-se-ia ainda mais incomodada estando sujeita a comportamentos abusivos por parte do seu supervisor o que se traduziria em níveis de comprometimento reduzidos. O mesmo resultado seria de esperar de um indivíduo com níveis de organização elevados na sua personalidade, pois espera-se que os comportamentos de supervisão abusiva perturbem o seu método e a sua organização (Le, *et al.*, 2011) e, conseqüentemente, diminuiriam o seu comprometimento. Também seria expectável que a instabilidade emocional acentuasse a relação negativa entre supervisão abusiva e o comprometimento organizacional, pois não se prevê que uma pessoa ansiosa lide bem com comportamentos abusivos por parte do seu superior (Le *et al.*, 2011), o que

se manifestaria de forma negativa na sua ligação à organização. Esta expectativa encontrou suporte nos resultados. Resultados positivos seriam de esperar de personalidades com elevada abertura à experiência. Uma pessoa imaginativa (McCrae & John, 1992), em princípio conseguiria desvalorizar os comportamentos agressivos por parte do seu superior e não deixaria que interferissem no seu comprometimento. Também se esperava que uma personalidade com elevada empatia encaixasse os comportamentos do superior com maior leveza e flexibilidade (McCrae & John, 1992), não deixando que essa situação abusiva interferisse tanto na sua relação com a organização. Em síntese, das análises efectuadas, apenas a instabilidade emocional demonstrou moderar negativamente a relação entre supervisão abusiva e comprometimento ($\beta = - 0,118$ com significância 0,08 – Tabela 17). Todas as restantes interacções não mostraram valores com significância nas regressões lineares efectuadas. Assim, a H7 fica parcialmente comprovada com a moderação da instabilidade emocional na relação entre supervisão abusiva e comprometimento organizacional.

5 Conclusão

Este estudo assumiu como objectivo aferir quanto à influência que as variáveis supervisão abusiva e personalidade têm no comprometimento organizacional. Adicionalmente, propunha-se a identificar qual o efeito da interacção entre a supervisão abusiva e a personalidade no comprometimento.

Os contributos deste estudo são vários. Primeiramente, conclui-se, como era expectável, que a supervisão abusiva tem influência no comprometimento organizacional. Em segundo lugar, conclui-se que, à excepção da dimensão da introversão, todas as dimensões da personalidade estão relacionadas com o comprometimento organizacional. Por fim, o contributo mais inovador deste estudo está na investigação do efeito moderador da personalidade entre a supervisão abusiva e o comprometimento. Esta hipótese encontra suporte parcial, através de regressão linear, no efeito moderador associado à instabilidade emocional. Ou seja, a instabilidade emocional acentua a relação negativa entre a supervisão abusiva e o comprometimento organizacional. Com estes resultados, as empresas podem melhor gerir as suas práticas de recursos humanos.

Este estudo encontra algumas limitações, nomeadamente a dimensão da amostra e o nível de escolaridade da mesma. Concretizando, a amostra é constituída por cento e vinte e três questionários, o que revela ser um número reduzido para se poder inferir com segurança sobre os resultados, e o facto de a maioria da amostra (78,9%) ter estudos superiores revela que a maioria dos inquiridos será quadros médios ou superiores, dificultando assim a generalização dos resultados. Por outro lado, este trabalho baseia-se em dados *cross section*, pelo que inferências de causalidade não se podem fazer.

Por fim, seria interessante compreender a influência das dimensões da personalidade nas três componentes do comprometimento organizacional: a componente afectiva, a componente de continuidade e a componente normativa. Esta análise seria de utilidade para as organizações visto que, estando difundidos e ao alcance geral os testes de personalidade e as organizações terem facilidade em diagnosticar a personalidade da sua força de trabalho, conseguiriam assim adaptar os seus métodos para otimizar os níveis de comprometimento organizacional e, conseqüentemente, darem mais um passo rumo ao sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- Allport, G. (1937). *Personality: A Psychological Interpretation*. New York: Henry Holt and Company.
- Angle, H., & Perry, J. (1983). Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences. *Work and Occupations*, 10, pp. 123-146.
- Ashforth, B. (July de 1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, Vol. 47, N.º 7, pp. 755-778.
- Ashforth, B. E. (1997, June 1). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, pp. 126-140.
- Barrick, M., & Mount, M. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *Personnel Psychology*, 44, pp. 1-26.
- Barrick, M., Mount, M., & Gupta, R. (2003). Meta-analysis of the relationship between the Five-Factor Model of Personality and Holland's Occupational Types. *Personnel Psychology*, n.º 56, pp. 45-74.
- Barrick, M., Parks, L., & Mount, M. (2005). Self-Monitoring as a Moderator of the Relationships between Personality Traits and Performance. *Personnel Psychology*, 58, pp. 745-767.

Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, pp. 32-42.

Brees, J., Mackey, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2014). ROLE OF ABUSE BETWEEN PERSONALITY AND AGGRESSION: The Mediating Role of Perceptions of Abusive Supervision in the Relationship between Personality and Aggression. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (4), pp. 403-413.

Brown, T., Mowen, J., & Donovan, T. L. (February de 2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39, pp. 110-119.

Burton, J. P., Taylor, S. G., & Barber, L. K. (5 de June de 2014). Understanding internal, external, and relational attributions for abusive supervision . *Journal of Organizational Behavior*, 35, pp. 871-891.

Caplan, R. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), pp. 248-267.

Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 13, pp. 539-558.

Denissen, J., & Penke, L. (13 de April de 2008). Motivational individual reactions norms underlying the Five-Factor model of personality: First steps towards a theory-based conceptual framework. *Journal of Research in Personality*, pp. 1285-1302.

Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. Em *The Annual Review of Psychology*, Vol. 41 (pp. 417-440).

- Dupré, K., Inness, M., Connelly, C., Barling, J., & Hopton, C. (2006). Workplace Aggression in Teenage Part-Time Employees. *Journal of Applied Psychology, Vol. 91, No. 5*, pp. 987-997.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. (October de 2006). Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment . *Personality and Individual Differences, 41*, pp. 959-970.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations* . New York: J. Wiley & Sons.
- Hoel, H. C. (2001). Origins of Bullying: Theoretical frameworks for explaining workplace bullying. Em N. Tehrani, *Building a culture of respect: Managing bullying at work* (pp. 3-19). London: Taylor & Francis.
- Jaramillo, F., Mulki, J., & Marshall, G. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 yerars of research. *Journal of Business Research, 58*, pp. 705-714.
- Joiner, T., & Bakalis, S. (October de 2006). The antecedents of organizational commitment: The case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management, pp. 439-452*.
- Kazdin, A. (2000). *Encyclopedia of Psychology*.
- Kelley, H., & Michela, J. (1980). Attribution Theory and Research. *Annual Review of Psychology, 31*, pp. 457-501.
- Khan, S. (2015). Abusive Supervision and Negative Employees Outcomes: the Moderating Effects of Intimidation and Recognition. *Journal of General Management, Voll. 41, No. 1*, pp. 61-81.

- Khan, S., Qureshi, I., & Ahmad, H. (2010). Abusive Supervision & Negative Employee Outcomes. *European Journal of Social Sciences, Volume 15, Number 4*, pp. 490-500.
- Le, H., Oh, I., Robbins, S., Ilies, R., Holland, E., & Westrick, P. (2011). Too Much of a Good Thing: Curvilinear Relationships Between Personality Traits and Job Performance. *Journal of Applied Psychology, Vol.96, N.º1*, pp. 113-133.
- Lian, H., Brown, D., Ferris, D., & Liang, L. (2014). Abusive Supervision and Retaliation: a Self-Control Framework . *Academy of Management Journal, Vol. 57, No. 1*, pp. 116-139.
- Little, T., Rhemtulla, M., Gibson, K., & Schoemann, A. (2013). Why the items versus parcels controversy needn't be one. *Psychological Methods, 18 (3)*, p. 285.
- Lovelock, C., Vandermerwe, S., Lewis, B., & Fernie, S. (2004). *Services Marketing*. Edinburgh: Edinburgh Business School.
- Martinko, M. J., & Thomson, N. F. (1998). A synthesis and extension of the Weiner and Kelley attribution models. *Basic and Applied Social Psychology, 20:4*, pp. 271-284.
- Mathieu, A., Bruvold, N., & Ritchey, P. (2000). Subcultural Research on Organizational Commitment With the 15 OCQ Invariant Instrument. *The Journal of Personal Selling and Sales Management* , pp. 129-138.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin, Vol 108, Nº2*, pp. 171-194.
- McCrae, R., & Costa, P. (1 de March de 1989). Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator From the Perspective of the Five-Factor Model of Personality. *Journal of Personality, 57*, pp. 17-40.

- McCrae, R., & John, O. (June de 1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality, Vol. 60*, pp. 175-215.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, Volume 1, Number 1*, pp. 61-89.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resouce Management Review, Vol. 1, N.º1*, pp. 61-89.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, pp. 20-52.
- Mitchell, M., & Ambrose, M. (2012). Employees' Behavioral Reactions to Supervisor Aggression: an Examination of Individual and Situational Factors. *Journal of Applied Psychology, Vol. 97, No. 6*, pp. 1148-1170.
- Mount, M., Barrick, M., Scullen, S., & Rounds, J. (2005). Higher-Order Dimensions of the Big-Five Personality Traits and the Big Six Vocational Interest Types . *Personnel Psychology, 58*, pp. 447-478.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, pp. 224-247.
- Mowen, J., & Spears, N. (1999). Understanding compulsive buying among college students: A hierarchical approach. *Journal of Consumer Psychology, 8*, pp. 407-425.

- Mudie, P., & Pirrie, A. (2006). *Services Marketing Management*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Murteira, B., Ribeiro, C., Andrade e Silva, J., & Pimenta, C. (2002). *Introdução à Estatística*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Nandkeolyar, A., Shaffer, J., Li, A., & Bagger, J. (August de 2013). Surviving an Abusive Supervisor: The Joint Roles of Conscientiousness and Coping Strategies. *Journal of Applied Psychology, 99* .
- Pannacio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journl of Vocational Behavior, 80 (3)*, pp. 647-658.
- Paulin, M., Ferguson, R., & Bergeron, J. (March de 2006). Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages. *Journal of Business Research, pp. 1-10*.
- Schat, A. D. (2006). Exposure to workplace aggression from multiple sources: Validation of a measure and test of a model. . *Unpublished manuscript, McMaster University, Hamilton Canada*.
- Shaw, J., Erickson, A., & Harvey, M. (25 de May de 2011). A method for measuring destructive leaderships and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly, 22*, pp. 575-590.
- Sohi, R., Smith, D., & Ford, N. (1996). How Does Sharing a Sales Force Between Multiple Divisions Affect Salespeople? *Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 24, N.º3*, pp. 195-207.

- Tepper, B. (November de 2001). Health Consequences of Organizational Injustice: Tests of Main and Interactive Effects . *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 86, No. 2, pp. 197-215.
- Tepper, B. J. (2000, April). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, pp. 178-190.
- Tepper, B. J. (2007, June). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, pp. 261-289.
- Tepper, B., Duffy, M., & Shaw, J. (October de 2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 974-983.
- Tepper, B., Duffy, M., Henle, C., & Lambert, L. (2006). Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision. *Personnel Psychology*, Vol. 59, pp. 101-123.
- Tepper, B., Duffy, M., Hoobler, J., & Ensley, M. (July de 2004). Moderators of the Relationship Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 3, pp. 455-465.
- Tepper, B., Moss, S., & Duffy, M. (2011). Predictors of Abusive Supervision: Supervisor Perceptions of Deep-Level Similarity, Relationship Conflict, and Subordinate Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 2, pp. 279-294.
- Wang, G., Harms, P., & Mackey, J. (2015). Does it take two to Tangle? Subordinates' Perceptions of and Reactions to Abusive Supervision. *Journal of Business Ethics*, 131, pp. 487-503.

Watson, D., Clark, L., & G., C. (1988). Positive and Negative Affectivity and Their Relation to Anxiety and Depressive Disorders . *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 97, n.º 3 , pp. 346-353.

Witt, L. (1989). Sex Differences Among Bank Employees in the Relationships of commitment With Psychological Climate and job Satisfaction. *Journal of General Psychology*, 116 (4), pp. 419-426.

Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (February de 2002). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 6, pp. 1068-1076.

ANEXO

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

No âmbito de uma tese de mestrado que está a ser elaborada na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra sobre as condições/ambiente de trabalho das pessoas, vimos solicitar a sua colaboração através do preenchimento deste questionário. Notamos que este questionário deve apenas ser preenchido por quem tem um emprego/trabalho remunerado.

Não existem respostas certas ou respostas erradas; o que é relevante é a sua opinião sincera. Somentamos que a informação obtida é estritamente confidencial e anónima.

O sucesso deste estudo depende da sua colaboração, que desde já agradecemos.

Existem 6 perguntas neste inquérito

A empresa/instituição onde trabalha

[] Pensando na empresa/instituição em que trabalha, por favor indique o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações: *

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

| | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Eu estou disposto a fazer um esforço para além do esperado para ajudar esta empresa/organização a ter sucesso | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu digo aos meus amigos que é bom trabalhar nesta empresa/instituição | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sinto que os meus valores e os valores desta empresa/instituição são muito idênticos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu tenho orgulho em dizer às outras pessoas que faço parte desta empresa/instituição | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esta empresa/instituição inspira positivamente a forma como desempenho o meu trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Eu estou muito contente por ter escolhido empresa/instituição para trabalhar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu preocupo-me seriamente com o futuro desta empresa/instituição | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Para mim, esta é uma das melhores empresas/instituições para trabalhar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu estou satisfeito com o tipo de trabalho que faço neste emprego | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu estou muito satisfeito com este emprego | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tendo em conta a remuneração, possibilidades de promoção, colegas, supervisão, etc., eu estou muito contente com este emprego | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A maior parte das pessoas com este emprego estão satisfeitas com ele | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

SUPERVISOR

[] Pensando agora no seu supervisor/superior imediato, indique o seu grande de concordância ou discordância com as seguintes afirmações: *

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

| | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| O meu supervisor ridiculariza-me | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O meu supervisor diz-me que os meus pensamentos e sentimentos são estúpidos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O meu supervisor não fala comigo de propósito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| O meu supervisor rebaixa-me à frente dos outros | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O meu supervisor invade a minha privacidade | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O meu supervisor lembra-me dos meus erros e falhanços passados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O meu supervisor não valoriza o meu empenho em trabalhos que requerem muito esforço | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O meu supervisor culpa-me para se livrar a si próprio(a) de problemas/embaraços | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O meu supervisor quebra as promessas que faz | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O meu supervisor dirige a raiva contra mim quando está zangado(a) com outros | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O meu supervisor faz comentários negativos sobre mim a outros | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O meu supervisor é rude para mim | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O meu supervisor não permite que eu interaja com outros colegas de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O meu supervisor diz-me que sou incompetente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O meu supervisor mente-me | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

COMO SE VÊ A SI PRÓPRIO(A)

[] Pensando agora em si, indique o seu grau de concordância ou discordância com cada uma das seguintes afirmações: *

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

| | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Eu sou uma pessoa mais envergonhada do que as outras. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sou uma pessoa calada quando estou com outras pessoas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sou uma pessoa reservada/tímida. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sou amável para com as outras pessoas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sou simpático(a). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sou atencioso(a) para com os outros. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sou uma pessoa metódica. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sou uma pessoa organizada. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sou uma pessoa eficiente. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sou uma pessoa precisa/rigorosa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sou uma pessoa cuidadosa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sinto que sou uma pessoa bastante criativa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sou mais original do que as outras pessoas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sou imaginativo(a). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu encontro soluções originais para os problemas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sou apreciador(a) de arte / experiências estéticas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu interesso-me por assuntos muito diversos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sou uma pessoa mais mal-humorada do que as outras. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sou uma pessoa muito instável. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sou invejoso(a). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As minhas emoções ora sobem, ora descem. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu sou mais irritável do que as outras pessoas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

ASPETOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

[]Indique por favor a sua idade: *

Neste campo só é possível introduzir números.

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

[]Indique por favor o seu sexo: *

Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Masculino
 Feminino

[]Indique por favor o seu nível de escolariedade: *

Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Ensino básico – 1º ciclo (4º ano)
 Ensino básico – 2º ciclo (6º ano)
 Ensino básico – 3º ciclo (9º ano)
 Ensino secundário (12º ano)
 Ensino pós-secundário (cursos de especialização tecnológica) / Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado ou superior

05-31-2018 – 00:00

Submeter o seu inquérito

Obrigado por ter concluído este inquérito.