

# A Relação entre Supervisão Abusiva e Confiança Organizacional: O Papel da Autoestima.

Daniela Pereira da Silva

**Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde**

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria João Velez

Julho, 2018



UNIVERSIDADE PORTUGALENSE

Daniela Pereira da Silva

A Relação entre Supervisão Abusiva e Confiança Organizacional: O Papel da Autoestima.

Dissertação apresentada na Universidade Portucalense Infante D. Henrique para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Clínica e da Saúde, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria João Velez

Departamento de Psicologia e Educação

Julho, 2018



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

## Agradecimentos

Já passaram cinco anos e parece que foi ontem que pisei pela primeira vez o chão da Universidade Portucalense. Nunca cinco anos passaram tão rápido, nem nunca cinco anos tiveram tantas experiências, nem tanto trabalho ou tantas emoções diferentes. Orgulho-me por perceber que a miúda de há cinco anos atrás se transformou na mulher que sou hoje, e isso deve-se não só às barreiras que aprendi a ultrapassar, como às aprendizagens pessoais, sociais e morais com determinados intervenientes, às horas insanas de estudo, às etapas superadas, mas também e sobretudo às minhas pessoas especiais que fizeram com que tudo fosse mais fácil e me apoiaram crucialmente ao longo deste percurso. Por isso, peço a estas pessoas que aceitem o meu agradecimento e que nunca se esqueçam que jamais serão esquecidas por mim, independentemente do que o futuro nos possa reservar.

Então,

*À Professora Doutora Maria João Velez*, primeiramente porque esta tese é fruto do nosso trabalho, e segundo porque não poderia ter tomado uma decisão melhor quando a escolhi para me orientar. Um especial obrigada por me ter ajudado tanto, por me ter feito evoluir consideravelmente ao longo deste ano, mas sobretudo pelas nossas longas conversas em que me motivava de uma forma tão especial a querer ser sempre melhor.

*Aos meus pais*, por tudo o que fizeram e fazem por mim desde sempre, mas especialmente ao longo destes cinco anos. Espero poder retribuir sempre os vossos esforços em dobro, e com doses consideráveis de orgulho.

*Ao Rui*, por ser o meu maior apoio e por nunca ter deixado que eu duvidasse das minhas capacidades, não é por acaso que é o melhor parceiro do mundo e o meu lado lunar.

À *Bia*, por ser a amiga mais presente em todas as etapas, e por ter aceite dividir tantas vezes a minha atenção com livros, trabalhos, resumos e até com a tese. Toda a gente devia ter uma amiga como ela.

À *Prof. Dra. Íris Oliveira, Prof. Dra. Cristina Costa Lobo, Prof. Dra. Ana Teresa Ferreira, Prof. Dra. Ana Conde* e ao *Prof. Dr. Paulo Renato* pela ajuda, aprendizagens e valores transmitidos ao longo destes anos.

À *minha família*, pelos inúmeros contributos, mas especialmente por poder encontrar no seio familiar, a amizade e o amor na medida certa.

Ao *Afonso* e ao *Freire* por existirem na minha vida; ao *Pedro* que além de meu amigo, foi meu companheiro de Erasmus, juntamente com a *Mafalda*, a quem também agradeço; à *Stéphanie* por toda a ajuda que me deu sempre que assim foi necessário, e à *Ana Braga* por me ter mostrado que os furacões também têm coisas boas.

Por último, mas não menos importante, às minhas *MS*, por todo o crescimento conjunto e vivências únicas, desde o 10.º ano até sermos velhinhas.

## **Resumo**

Recentemente o interesse pela supervisão abusiva (Tepper, 2000) tem vindo a aumentar devido às consequências negativas quer para o indivíduo, quer para a organização como um todo. Verifica-se a necessidade de estudos adicionais que identifiquem fatores individuais que possam minimizar os efeitos adversos da supervisão abusiva. Especificamente propomos a autoestima como moderador na relação entre supervisão abusiva e confiança organizacional e desempenho dos colaboradores. Adicionalmente, sugerimos a confiança organizacional como possível mediador entre supervisão abusiva e desempenho. O modelo apresentado foi testado recorrendo a uma amostra de 201 díades (supervisor-subordinado) de diferentes contextos organizacionais. Os nossos resultados confirmam a confiança organizacional como mediador na relação entre supervisão abusiva e desempenho, verificando-se também o papel moderador da autoestima nesta relação, ou seja, quando a autoestima dos colaboradores é elevada, a relação negativa entre supervisão abusiva e confiança organizacional não é significativa. Para além da contribuição teórica para a literatura existente sobre supervisão abusiva, os resultados obtidos reforçam ainda a importância de as organizações desenvolverem estratégias práticas para aumentar a autoestima dos colaboradores e incrementar a confiança organizacional.

***Palavras-chave:*** supervisão abusiva; autoestima; confiança organizacional; desempenho.

## **Abstract**

Previously, the interest in the study of abusive supervision (Tepper, 2000), has a trend to rise due to negative consequences either for the individual, or to the organization as a whole. There is a need for additional studies that identify the individuals' factors that can minimize the adverse effects of abusive supervision. Specifically, we propose self-esteem as moderator in the relationship of abusive supervision and of organization trust and performance of the collaborators. In addition, we suggest organizational trust as a possible mediator between abuse and performance. The presented model was tested for a sample of 201 dyads (supervisor-subordinate) from different organizational contexts. The results confirm that organizational trust is the ideal connection as a mediator in the relationship between abusive supervision and performance, being moderating role of self-esteem in this relationship truthful, that is, when employee self-esteem is high, the negative relationship between abusive supervision and organizational trust is not significant. In addition to the theoretical contribution to the literature on abusive supervision, the results also reinforce the importance of organizations developing practical strategies to increase employees' self-esteem and increase organizational trust.

*Keywords:* abusive Supervision; self-esteem; organizational trust; performance.

## Índice

Introdução.....	9
Supervisão abusiva. ....	10
Consequências da supervisão abusiva a nível organizacional. ....	11
Papel mediador da confiança organizacional.....	13
Papel moderador da autoestima. ....	14
Método.....	17
Procedimento e amostra. ....	17
Medidas.....	19
Resultados.....	20
Análise Fatorial Confirmatória. ....	21
Teste de Hipóteses. ....	21
Discussão. ....	9
Implicações teóricas.....	13
Implicações práticas.....	15
Limitações e proposta de estudos futuros. ....	15
Conclusão. ....	19
Referências. ....	20

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Estatística descritiva e correlações entre variáveis .....	24
Tabela 2. AFC para o modelo proposto e modelos alternativos.....	25
Tabela 3. Resultados do procedimento <i>bootstrapping</i> .....	26



## **Índice de Figuras**

Figura 1. Modelo de mediação moderada proposto. ....	10
Figura 2. Interação entre Supervisão Abusiva (SA) e Autoestima.....	25

## Introdução

Segundo Tepper (2000) a supervisão abusiva é a percepção subjetiva de hostilidade, não incluindo o contacto físico, dirigida por um supervisor a um ou mais subordinados e é considerada uma forma de agressão no local de trabalho, acarretando consequências negativas quer para a sujeito, quer para a organização propriamente dita. As consequências a nível da organização incluem a diminuição de comportamentos intrapapel (Tepper, 2000) e de comportamentos de cidadania organizacional (Tepper, Duffy, Hoobler & Ensley, 2004) assim como o aumento de comportamentos desviantes (Bowling & Michel, 2011). Alguns exemplos de comportamentos abusivos por parte dos supervisores são, - prejudicar deliberadamente o trabalho dos colaboradores, denegrir a imagem dos mesmos, reações explosivas (Tepper, 2007) e ainda o uso de linguagem abusiva, humilhações em público, intimidação ou ameaças (Bies & Tripp, 1998; Zellars, Tepper & Duffy, 2002).

Assim, este estudo tem como objetivos analisar o papel mediador da confiança organizacional na relação entre supervisão abusiva, comportamentos intrapapel, comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos desviantes, assim como o papel moderador da autoestima dos colaboradores na relação entre supervisão abusiva e a confiança organizacional. Adicionalmente, propomos que a autoestima dos colaboradores minimiza o impacto negativo da supervisão abusiva na confiança organizacional, procurando, deste modo, conferir um papel ativo aos colaboradores na percepção e consequências dos comportamentos abusivos.

Assim, propomos o seguinte modelo:

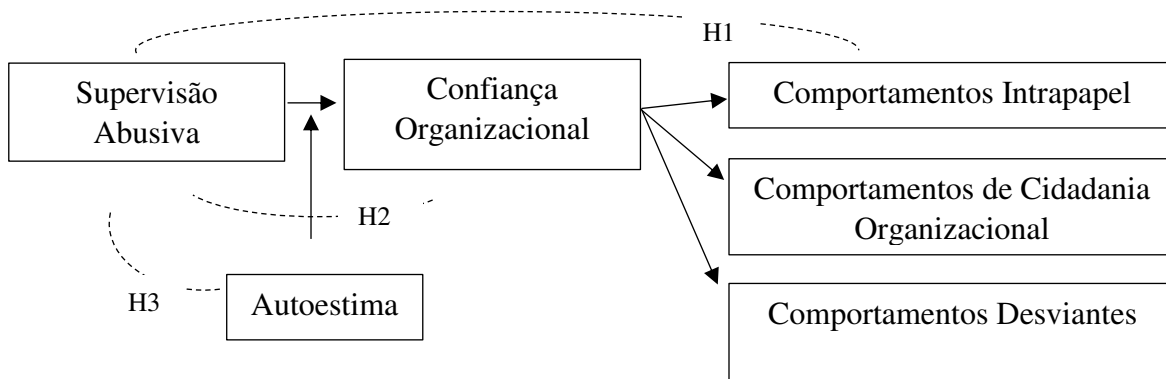


Figura 1. Modelo de mediação moderada proposto.

### Supervisão abusiva

A supervisão abusiva é um dos comportamentos negativos demonstrados pelo supervisor mais estudados e com diversas consequências prejudiciais (Tepper, 2000; Tepper, Hoobler, Duffy & Ensley, 2004) tanto a nível comportamental (Lian, Ferris & Brown, 2012; Mitchell & Ambrose, 2007; Zellars et al., 2002) como a nível de consequências negativas para a saúde e bem-estar (Bamberger & Bacharach, 2006; Tepper, 2000).

O primeiro estudo publicado sobre supervisão abusiva (Tepper, 2000) demonstrou várias consequências negativas, como por exemplo, intenções de *turnover*, diminuição do compromisso organizacional, menor satisfação com o trabalho e com a própria vida, conflito trabalho-família, e ainda altos níveis de sofrimento psicológico. Estudos posteriores de Martinko (2013) e Tepper (2007), demonstram que as consequências da supervisão abusiva incluem atitudes negativas em relação ao trabalho, comportamentos de resistência, impacto negativo no bem-estar psicológico e familiar, comportamentos antissociais e desviantes, e ainda, consequências no desempenho propriamente dito (incluindo a diminuição da qualidade do desempenho intrapapel e diminuição da ocorrência de comportamentos de cidadania organizacional).

## **Consequências da supervisão abusiva a nível organizacional**

Até então, já nos foi possível entender que a supervisão abusiva é um fenómeno que prejudica a vários níveis o funcionamento normativo da vida do colaborador, da mesma forma que, conseqüentemente afetará o desempenho do mesmo na sua organização, com conseqüências a nível dos comportamentos intrapapel, comportamentos de cidadania organizacional e ainda, comportamentos desviantes.

No que concerne aos comportamentos intrapapel, estes referem-se às tarefas esperadas de determinado papel na estrutura do trabalho. Estas tarefas são formais, ou seja, reconhecidas pela organização como parte constitutiva de cada cargo (Katz & Kahn, 1966). Harris, Kacmar e Zivnuska (2007) estudaram o impacto da supervisão abusiva no desempenho dos colaboradores e verificaram que a nível dos comportamentos intrapapel, os colaboradores gastam energia e tempo para lidarem com os comportamentos abusivos do supervisor, não lhes permitindo utilizar essa energia e tempo para se focarem totalmente e se empenharem na realização das tarefas que lhes são formalmente atribuídas, o que tem um impacto negativo no desempenho. Adicionalmente, Cropanzano e Mitchell (2005), com base na norma da reciprocidade (Gouldner, 1960) sugerem que os subordinados podem retribuir os comportamentos abusivos dos supervisores com uma diminuição do desempenho.

Williams e Anderson (1991) dividiram a cidadania organizacional em comportamentos de cidadania ao nível individual, que se caracterizam por beneficiarem indiretamente a organização (i.e., ajudar os colegas a resolver um problema no trabalho), e em comportamentos de cidadania ao nível organizacional (i.e., comportamentos intencionais que visam beneficiar a organização, ou seja, comportamentos que revelam lealdade, conscienciosidade e dedicação.). Por exemplo, quando um funcionário trabalha horas extra para exclusivo benefício da organização, ou

para ajudar um colega que precisa de acabar determinada tarefa de forma a beneficiar a organização.

Segundo Tepper (2000) é também esperado que os subordinados adaptem os seus comportamentos de desempenho e atitudes de trabalho ao clima que vivenciam, sendo que os subordinados que experienciam clima de supervisão abusiva tenderão a ter atitudes e comportamentos mais desfavoráveis comparativamente aos que experienciam um clima de justiça, nomeadamente através de comportamentos desviantes (Wei & Si, 2013). Os comportamentos desviantes incluem todos aqueles comportamentos que são prejudiciais para a organização ou para os seus membros, ou seja, roubos, sabotagens, absentismo, mentira, atrasos, desleixo, vandalismo e/ou assédio (Bennett & Robinson, 2000). Segundo Sackett e De-Vore (2011) os comportamentos desviantes baseiam-se em qualquer comportamento intencional por parte de um membro da organização como contrário aos interesses legítimos da organização. Estudos desenvolvidos por Martinko, Harvey, Bress e Mackey (2013) e Tepper (2007) propõem que as perceções de supervisão abusiva por parte dos colaboradores estão relacionadas com comportamentos disfuncionais no local de trabalho, tais como, comportamentos de sabotagem (Wei & Si, 2013), agressão interpessoal (Burton & Hoobler, 2011), comportamentos desviantes (Bowling & Michel, 2011) e comportamentos de resistência por parte dos subordinados no cumprimento da tarefa (Tepper, Duffy & Shaw, 2001) uma vez que os subordinados podem retirar o seu esforço e empenho ao percebem que são tratados de forma injusta ou negativa por parte dos supervisores (Liu & Wang, 2013). Assim, como primeira hipótese propomos o seguinte:

*Hipótese 1:* Supervisão abusiva tem uma relação negativa com (a) comportamentos intrapapel, (b) comportamentos de cidadania organizacional e positiva com (c) comportamentos desviantes.

### **Papel mediador da confiança organizacional**

Segundo Costa (2000) a confiança organizacional consiste na relação estabelecida com o sistema formal, incluindo leis, regulamentos e as práticas internas da organização. A autora distingue ainda dois tipos de confiança, a interorganizacional e a intraorganizacional. A primeira caracteriza-se pela confiança entre os indivíduos, uma vez que estes assumem a responsabilidade dos subsistemas da organização, enquanto que a segunda, refere-se à confiança que os colaboradores depositam na própria organização. Caetano e Sousa-Lima (2007) percebem a confiança organizacional como uma condição indispensável ao bem-estar dos colaboradores.

No que respeita à confiança sentida face aos supervisores, Atkinson e Butcher (2003) definem que a confiança é colocar-se numa posição de risco pessoal com base nas expectativas de que o supervisor não irá comportar-se de forma hostil ou de modo a causar danos no subordinado. Rich (1997) afirma que se o subordinado apresentar confiança no seu supervisor irá apresentar comportamentos positivos face à sua função e terá maior satisfação com o trabalho, o que levará a um maior desempenho organizacional, porém, se não apresentar confiança, é expectável que para o subordinado seja psicologicamente difícil lidar com atividades em que o supervisor tenha uma influência direta, o que acabará por afetar negativamente o seu desempenho.

Vários estudos identificaram diversas consequências positivas presentes num clima de confiança criado pelo seu líder, nomeadamente a nível da competência e responsabilidade (McAllister, 1995), na habilidade, integridade e preocupação com os demais (Mayer, Davis & Schoorman, 1995), no respeito, honestidade e no cumprimento de tarefas (Drummond, 2007), na abertura à disponibilidade (Butler, 1991), e também a nível organizacional, por exemplo, o desempenho organizacional (Salamom & Robinson, 2008), cidadania organizacional (Hassan & Semercioz, 2010) e confiança e perceção de

justiça organizacional (Motlagh & Hariri, 2013). Uma vez que elevados níveis de confiança no líder acarretam várias consequências positivas, espera-se encontrar resultados que comprovem que altos níveis de supervisão abusiva estejam negativamente correlacionados com baixos níveis de confiança, com consequências negativas a nível do comportamento intrapapel, cidadania organizacional e comportamentos desviantes.

Segundo Levering (1988) um excelente lugar para se trabalhar é aquele onde os colaboradores confiam na organização e nos seus supervisores, sentem orgulho no papel que desempenham e gostam das pessoas com quem trabalham. Ramacciotti (2008) acrescenta ainda que as organizações que proporcionam um clima de confiança organizacional reconhecido por todos os membros organizacionais, estão a construir consequentemente uma mais valia para a organização, uma vez que facilita um melhor desempenho. Estas ideias contrariam a definição de supervisão abusiva, uma vez que esta é caracterizada por um clima hostil e desconfortável, prejudicando o bem-estar dos colaboradores, ao contrário do que a confiança organizacional proporciona. Assim propomos a seguinte hipótese:

*Hipótese 2:* Confiança organizacional medeia a relação negativa entre supervisão abusiva e (a) comportamentos intrapapel, (b) comportamentos de cidadania organizacional e positiva com (c) comportamentos desviantes.

### **Papel moderador da autoestima**

Segundo Rosenberg (1965) a autoestima refere-se à autoavaliação geral que um indivíduo produz sobre si próprio e sobre as suas competências, sendo que essa avaliação pessoal reflete igualmente o que as pessoas pensam de si próprias enquanto indivíduos. Para Korman (1970) a autoestima reflete como o indivíduo se vê enquanto competente e necessitante de satisfação. A construção da autoestima é vista como um fenómeno hierárquico onde existem diferentes níveis de especificidade comumente

vistos em termos globais, como por exemplo, autoestima específica da tarefa ou de situação (Simpson & Boyle, 1975).

No respeitante à relação entre supervisão abusiva e autoestima, um estudo de Burton e Hoobler (2006) propõe que os colaboradores vítimas de supervisão abusiva apresentam uma baixa autoestima. No entanto, autores supracitados também concluem que os subordinados com elevada autoestima tendem a aumentar os próprios desafios nas organizações e a estabelecer metas mais elevadas a alcançar. Uma vez que a autoestima se traduz em comportamentos de autoconfiança e autovalorização, os autores supracitados referem que os colaboradores com elevada autoestima reagem de forma mais positiva aos comportamentos abusivos do supervisor, uma vez que estão conscientes das suas capacidades e não se deixam afetar pela pressão imposta por supervisores abusivos.

Judge e Bono (2005) propuseram que a autoestima se define como uma força adaptativa na motivação humana, relacionando-a com uma ampla gama de resultados positivos, afirmando que a autoestima mantém uma relação positiva com o desempenho no trabalho, satisfação e compromisso. Um estudo de Brockner (1983) demonstrou que indivíduos com elevada autoestima apresentam maior plasticidade comportamental (i.e., uma capacidade mais rápida de moldarem o comportamento à situação) do que indivíduos com baixa autoestima. O autor verificou ainda que pessoas com baixa autoestima são incertas sobre as suas ações e precisam de orientações externas para orientá-las, e também apresentam maior necessidade de aprovação dos outros, em especial dos seus superiores hierárquicos, tornando-as mais vulneráveis ao impacto negativo da supervisão abusiva. Por fim, um estudo de Brockner (1983) alerta-nos ainda para o facto de indivíduos com baixa autoestima serem mais suscetíveis à influência de comentários negativos, direcionando essas críticas para domínios pessoais, podendo ter um impacto negativo no desempenho do trabalho.



Assim, sugerimos que a relação entre supervisão abusiva e confiança organizacional é influenciada pela autoestima dos colaboradores. Quando a autoestima dos colaboradores é baixa, comportamentos abusivos por parte dos supervisores deverão conduzir a uma diminuição da confiança organizacional, com consequências para os comportamentos intrapapel, comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos desviantes. Quando a autoestima dos colaboradores é elevada, comportamentos abusivos não deverão influenciar negativamente o desempenho dos colaboradores (através da confiança organizacional), uma vez que os colaboradores sentem maior controlo sobre o seu desempenho, estando menos dependentes da aprovação externa. Posto isto, propomos a seguinte hipótese:

*Hipótese 3:* A relação negativa indireta entre supervisão abusiva e (a) comportamentos intrapapel, (b) comportamentos de cidadania organizacional e positiva com (c) comportamentos desviantes, através da confiança organizacional é moderada pela autoestima dos colaboradores.

## Método

### Procedimento e amostra

De modo a conseguirmos obter a amostra ambicionada (i.e., 150-200 díades), entrámos em contacto com o departamento de recursos humanos de 12 organizações pertencentes a diversos sectores empresarias, convidando-os a participar no presente estudo. Após o consentimento por parte dos mesmos, procedemos à realização de uma reunião explicativa individualmente com cada uma das organizações participantes, onde foi explicado o objetivo e método de pesquisa do presente estudo.

Foram utilizados dois tipos de questionários ao longo desta investigação, um deles correspondente aos colaboradores para obtenção das perceções dos mesmos sobre supervisão abusiva, autoestima e confiança organizacional, e o outro correspondente aos supervisores diretos, para avaliação de comportamentos intrapapel, comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos desviantes (estes questionários foram entregues um mês após o preenchimento dos questionários por parte dos subordinados), pretendendo-se a redução do *common method bias*. Os questionários foram ainda codificados com um número de identificação que posteriormente nos permitisse fazer corresponder as díades, possibilitando assim a comparação das respostas dos colaboradores com a avaliação dos respetivos supervisores.

Após a autorização das respetivas organizações, os questionários foram distribuídos e recolhidos individualmente (tanto dos subordinados como dos supervisores) de modo a garantir a confidencialidade. Além da explicação introdutória na entrega dos questionários, foi ainda anexada uma explicação por escrito em cada um dos questionários para informar os participantes sobre o objetivo da pesquisa e a natureza voluntária de sua participação, bem como para tranquilizá-los sobre a confidencialidade das suas respostas.

Uma vez que as medidas utilizadas foram originalmente escritas em inglês, seguimos o método convencional de tradução (Brislin, 1960) através de três passos. Primeiramente, as medidas foram traduzidas de inglês para português por parte de um especialista. Posteriormente, os itens foram novamente traduzidas de inglês para português por outro especialista, sem o acesso às medidas originais. Este método garante uma avaliação inicial da correção da versão traduzida das medidas. Para além do questionário sociodemográfico, utilizamos medidas bem estabelecidas na literatura, nomeadamente, Escala de Supervisão Abusiva (Tepper, 2000), Escala de autoestima – The state self-esteem scale (Heatherton & Polivy, 1991), Escala de Confiança Organizacional (Gabarro & Athos, 1978), Escala de Comportamentos Intrapapel (William & Anderson, 1991), Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Smith, Organ & Neat, 1983) e a Lista de Comportamentos Desviantes formulada por Robinson e Bennett (1985).

A amostra era inicialmente composta por 243 díades, porém, posteriormente foram retiradas 42 díades, uma vez que se verificou aleatoriedade nas respostas dos respetivos colaboradores, tornando a amostra final composta por 201 díades. O número de colaboradores supervisionados por cada supervisor varia entre 1 e 93, com média de 25.8.

No que se refere à amostra dos colaboradores, 116 eram do sexo masculino (58.2%) e 83 do sexo feminino (41.8%), sendo que a nível de habilitações literárias, 25 (12.4%) possuíam a 4ª classe de escolaridade; 23 (18.4%) o 9º ano; 68 (33.8%) o 12º ano; 49 (24.4%) licenciatura; 14 (7%) pós-graduação e, 7 (3.5%) mestrado. Face à idade, a mínima relatada foi de 19 anos e a máxima de 63 anos ( $M=38.6$ ,  $DP=11.1$ ). O mínimo de tempo a trabalhar na organização foi de 1 mês e o máximo foi de 30 anos, sendo que a média é de seis anos ( $DP=6$ anos) e o tempo mínimo a trabalhar com o

respetivo supervisor foi de 1 mês e o máximo de 20 anos, sendo que a média é de 6 anos (DP=6anos).

Quanto aos supervisores, formam um total de 17, sendo que 11 (64.7%) são do sexo masculino e 6 (35.5%) do sexo feminino, sendo que a idade mínima é de 32 anos e a idade máxima de 56 (M=46.7, DP=7.1). As habilitações literárias dos supervisores compreendem do 12º ano a mestrado, sendo que 5 (29.4%) tem o 12ºano; 8 (47.1%) licenciatura; 2 (11.8%) pós-graduação, e 2 (11.8%) mestrado. O tempo máximo de trabalho na organização é de 24 anos e o mínimo de 6 meses, (M=13anos, DP= 7anos) e o tempo a que chefiam o grupo varia de 4 meses a 7 anos, (M=1 ano e 6 meses, DP=7meses).

## **Medidas**

***Supervisão abusiva*** - Os colaboradores reportaram comportamentos abusivos dos seus supervisores diretos através da escala de supervisão abusiva de Tepper (2000) constituída por 15 itens (e.g. “O meu supervisor faz comentários negativos sobre mim aos outros”; “O meu supervisor quebra as promessas que faz.”). O alfa de cronbach é de .87.

***Confiança Organizacional*** - Para medir a confiança organizacional dos subordinados utilizou-se a escala de 7 itens (e.g. “Considero que a minha entidade empregadora me trata de forma consistente e previsível”; “Acredito que a minha entidade empregadora é íntegra”.) desenvolvida por Gabarro e Athos (1978) também utilizada por Aryee e colaboradores (2002), assim como por Robinson (1996). O alfa de cronbach é de .70.

***Autoestima*** - Utilizou-se a escala de autoestima – The state self-esteem scale (SSES) de Heatherton & Polivy (1991), sendo é uma escala composta por 20 itens, estando estes divididos em autoestima de desempenho, autoestima social e autoestima

de aparência (e.g. “Sinto-me satisfeito com o meu corpo neste momento”; “Sinto-me tao inteligente quanto os outros”; “Sinto preocupação por poder parecer ridículo”). Estes itens compreendem uma escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a discordo fortemente e 5 corresponde a concordo fortemente. O alfa de cronbach é de .82.

***Comportamentos intrapapel*** dos subordinados - Os supervisores avaliaram os comportamentos intrapapel dos subordinados utilizado a escala de William e Anderson (1991) composta por 5 itens (e.g. “Este colaborador cumpre as responsabilidades específicas da sua função”; “Este colaborador faz as tarefas que são esperadas”), numa escala tipo Lickert de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo fortemente e 7 a concordo fortemente. O alfa de cronbach é de .86.

***Comportamentos de cidadania organizacional*** dos subordinados - Os supervisores avaliaram estes comportamentos com recurso à Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional de Smith, Organ e Neat (1983), também recorrendo a uma escala tipo Likert de 1 (discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente), composta por 16 itens que descrevem uma série de comportamentos possíveis dentro da organização (e.g. “Este colaborador fala de forma favorável com outros colegas acerca da organização”; “Este colaborador faz sugestões para ajudar esta organização”). O alfa de Cronbach é de .88.

***Comportamentos desviantes*** dos subordinados - Os supervisores utilizaram a escala reduzida de Robinson e Bennet (1985) composta por 10 itens de comportamentos desviantes (e.g. “Este colaborador tenta cumprir os seus próprios erros; “Este colaborador mente acerca do número de olhos que trabalha”), numa escala tipo Lickert de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo fortemente e 7 a concordo fortemente. O alfa de cronbach é de .78.

## Resultados

A tabela 1 (ver página 17) apresenta a estatística descritiva e as correlações entre as variáveis em estudo. Os coeficientes de confiabilidade são reportados na diagonal principal da tabela. Assim, é possível verificar que a supervisão abusiva se correlaciona negativa e significativamente com a idade ( $r=.52$ ,  $p<.01$ ) e com a confiança ( $r=.21$ ,  $p<.01$ ) e positiva e significativamente com o sexo ( $r=.29$ ,  $p<.01$ ).

### Análise Fatorial Confirmatória

Desenvolveu-se uma análise fatorial confirmatória, com recurso ao AMOS 24, para examinar a adequabilidade do ajustamento do modelo proposto. Assim, foi comparado o modelo composto por seis fatores com um modelo composto por quatro fatores, em que as medidas avaliadas pelos subordinados (supervisão abusiva, autoestima e confiança organizacional) foram aglomeradas num único fator, um modelo composto por dois fatores, no qual foram também aglomeradas num único fator as avaliações dos supervisores relativas a comportamentos intrapapel, comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos desviantes e, finalmente, um modelo composto por um único fator, combinando os seis construtos. O modelo de seis fatores inicialmente proposto apresenta o melhor ajustamento ( $\chi^2(892) = 1996,791^{**}$ ; CFI = .90; TLI = .90; RMSEA = .04; SRMR = .05), logo, os seis construtos foram analisados separadamente nas análises estatísticas que se descrevem de seguida (ver tabela 2).

### Teste de Hipóteses

As hipóteses 1a, 1b e 1c foram testadas através de modelos de regressão linear simples, introduzindo supervisão abusiva como variável independente e comportamentos intrapapel, comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos desviantes como variáveis dependentes. Contrariamente ao esperado, a relação entre supervisão abusiva, comportamentos intrapapel ( $B=.11$ , *n.s.*),

comportamentos de cidadania organizacional ( $B = .12, n.s.$ ) e comportamentos desviantes ( $B = -.09, n.s.$ ) é não significativa, não suportando as hipóteses 1a, 1b e 1c.

Para testar as restantes hipóteses, adotou-se a *PROCESS bootstrapping macro* (Hayes, 2013) (modelo 7). O procedimento de bootstrapping oferece uma estratégia robusta para avaliar os efeitos indiretos em modelos de mediação moderada (e.g., Preacher, Rucker & Hayes, 2007; Shrout & Bolger, 2002), como é o caso do presente estudo. Além disso, e seguindo a recomendação de Aiken e West (1991), os preditores supervisão abusiva e confiança organizacional foram centrados pela média.

No que concerne à hipótese 2a, o efeito indireto condicional da supervisão abusiva nos comportamentos intrapapel ( $B = .04; 95\% \text{ CI } [.003, .103]$ ) através da confiança organizacional é significativo, confirmando esta hipótese. No entanto, as hipóteses 2b e 2c não foram suportadas, visto o efeito indireto condicional da supervisão abusiva nos comportamentos de cidadania organizacional ( $B = .00; 95\% \text{ CI } [-.028, .056]$ ) e nos comportamentos desviantes ( $B = .01; 95\% \text{ CI } [-.017, .060]$ ) através da confiança organizacional não ser significativo, o que rejeita as hipóteses 2b e 2c.

O primeiro passo para analisar as hipóteses de mediação moderada consistiu na análise dos efeitos de interação simples. O termo de interação entre supervisão abusiva e autoestima ( $B = -.20; p < .05$ ) é significativo. Utilizando a análise simples da inclinação da reta, concluiu-se que a relação negativa entre supervisão abusiva e confiança organizacional é significativa quando a autoestima é baixa ( $t = 3.15; p < .05$ ), sendo não significativa quando a autoestima é alta ( $t = -.52; p > .05$ ) (Figura 2). Seguidamente, analisou-se o efeito condicional indireto de supervisão abusiva nos comportamentos intrapapel (hipótese 3a), comportamentos de cidadania organizacional (hipótese 3b) e comportamentos desviantes (hipótese 3c) tendo em consideração valores específicos do moderador, ou seja, autoestima (Figura 2). Confirmando-se a hipótese 3a, o efeito

indireto de supervisão abusiva nos comportamentos intrapapel através da confiança organizacional é significativo para níveis reduzidos ( $B = .05$ , 95% CI [.007, .113]), mas não para níveis elevados de autoestima ( $B = .00$ , 95% CI [-.027, .059]).

As hipóteses 3b e 3c não foram suportadas, uma vez que o efeito indireto de supervisão abusiva nos comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos desviantes através da confiança organizacional ser não significativo quer para níveis reduzidos ( $B = .01$ , 95% CI [-.037, .059];  $B = .01$ , 95% CI [-.022, .083]), quer para níveis elevados de autoestima ( $B = .00$ , 95% CI [-.022, .014];  $B = .00$ , 95% CI [-.020, .027]), respetivamente (ver tabela 3).



Tabela 1

*Estatística descritiva e correlações entre variáveis<sup>abc</sup>*

	Média <sup>a</sup>	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Idade	38	11.1											
2. Sexo	1	.49	.09										
3. Há quanto tempo trabalha nesta organização?	7	6	.54**	.04									
4. Há quanto tempo trabalha com este supervisor?	6	5	.50**	.04	.88**								
5. Nível de escolaridade	3	1.23	-.52**	.06	-.21**	-.15*							
6. Supervisão Abusiva	2.62	.80	-.29**	.29**	.08	.04	.06	(.87)					
7. Autoestima	3.64	.55	-.12	.04	-.12	-.12	.06	-.08	(.82)				
8. Confiança	4.08	.62	-.20**	-.07	-.07	-.05	.11	-.21**	.58**	(.70)			
9. Comportamentos Intrapapel	5.69	1.05	-.07	.10	.12	.11	.12	.08	-.17*	-.14*	(.86)		
10. Comportamentos de cidadania organizacional	5.28	.97	-.17*	.09	.09	.10	.25**	.10	-.09	-.03	.74**	(.88)	
11. Comportamentos desviantes	1.95	.87	.25**	-.08	.08	.10	-.20**	-.09	.10	-.07	-.57**	-.62**	(.78)

*Notas.* <sup>a</sup> Escalas de 5 pontos; <sup>b</sup> Alfa de Cronbach exibidos na diagonal entre parênteses; <sup>c</sup> Sexo (1=Masculino; 2=Feminino); Nível de escolaridade (1=4º ano; 2=9º ano; 3=12º ano; 4=Licenciatura; 5=Pós-Graduação; 6=Mestrado); Há quanto tempo trabalha nesta organização/Há quanto tempo trabalha com este supervisor=medida em anos; \*\*p<.01; \*p<.05.

Tabela 2

*AFC para o modelo proposto e modelos alternativos*

	<i>gl</i>	$X^2$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Modelo de 6 fatores	892	1996,791**	.90	.90	.04	.05
Modelo de 4 fatores <sup>a</sup>	896	2655,867**	.84	.83	.06	.06
Modelo de 2 fatores <sup>b</sup>	901	4702,744**	.65	.64	.09	.10
Modelo de 1 fator	902	6901,630**	.45	.43	.11	.13

*Notas.* <sup>a</sup> Combinação entre supervisão abusiva, confiança organizacional e autoestima; <sup>b</sup>

Combinação entre comportamentos intrapapel, comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos desviantes

AFC = análise factorial confirmatória; *gl* = graus de liberdade; CFI = comparative fit index; TLI = Tucker–Lewis index; RMSEA = root mean square error of approximation; SRMR = standardized root-mean- square error residual; \*\*  $p < .01$ .

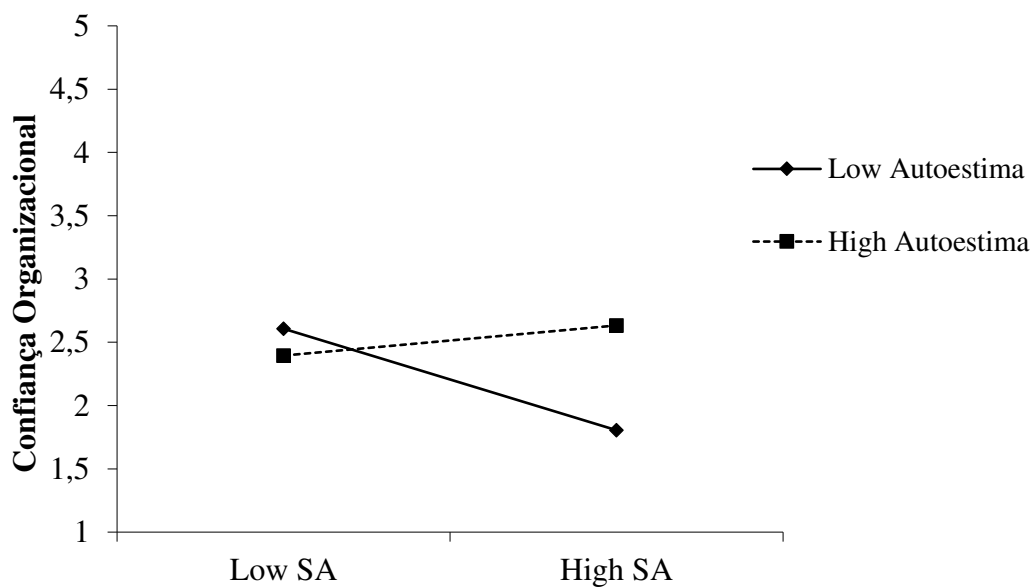


Figura 2. Interação entre Supervisão Abusiva (SA) e Autoestima

Tabela 3

*Resultados do procedimento bootstrapping*

Preditores	Mediador				Variáveis Critério											
	Confiança Organizacional				Comportamentos intrapapel				CCOs				Comp. Desviantes			
	B	t	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	B	t	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	B	t	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	B	t	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
<i>Passo 1: Efeitos principais</i>																
Supervisão Abusiva	-.11	-2.28*			.05	.49			.11	1.21			-.12	-1.5		
Autoestima	.59	8.34**	.36	.03	-.29	-2.06*	.03	.01	-.16				.15			
<i>Passo 2: Termo de interação</i>																
SA X Autoestima	.18	2.14*	.38	.02	-.02	-.13	.04	.01	.20	1.24	.02	.00	-.25	-1.8	.02	.00
<i>Passo 3: Mediador</i>																
Confiança Organizacional					-.23	-1.89	.05	.01	-.03	-.27	.02	.00	-.07	-.66	.03	.01

*Notas.* \* p < .05; \*\* p < .01; Os valores apresentados referem-se a coeficientes de regressão não padronizados; SA – Supervisão Abusiva

## Discussão

O presente estudo contribui para a literatura existente sobre supervisão abusiva nas organizações, particularmente analisámos o papel moderador da autoestima na relação entre supervisão abusiva e confiança organizacional, com efeitos no desempenho. Especificamente, testámos o papel moderador da autoestima na relação entre supervisão abusiva e comportamentos dos colaboradores, nomeadamente a nível de comportamentos intrapapel, comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos desviantes. Estes resultados estão alinhados com os resultados verificados em estudos anteriores, nomeadamente o estudo realizado por Burton e Hoobler (2006), propondo que colaboradores com elevada autoestima reagem de forma mais positiva aos comportamentos abusivos do supervisor, uma vez que estão cientes das suas capacidades e não se deixam afetar pela pressão imposta por supervisores abusivos. Isto é, os colaboradores com elevada autoestima são menos vulneráveis aos efeitos deletérios da supervisão abusiva, uma vez que estão menos dependentes das outras pessoas e menos suscetíveis de serem influenciados por críticas negativas, não permitindo que estas afetem negativamente a conceptualização que têm de si próprios (Rafferty, Restubog & Jimmieson, 2010).

Contrariamente ao esperado e proposto nas hipóteses 1a, 1b e 1c, não se verificou uma relação significativa entre supervisão abusiva e comportamentos intrapapel, comportamentos de cidadania organizacional ou comportamentos desviantes, quer isto dizer que, o facto dos colaboradores percecionarem supervisão abusiva não está negativamente relacionado com os comportamentos intrapapel nem comportamentos de cidadania organizacional, nem positivamente relacionado com os comportamentos desviantes. Tal pode ter acontecido porque, segundo Brehm e Brehm (1981) e Wright e Brehm (1982) através da teoria da reatância, os indivíduos esforçam-

se para conseguir manter o autocontrole e agir corretamente. Através da literatura existente, é possível comprovar a tendência para comportamentos negativos por parte dos colaboradores como resposta à supervisão abusiva, porém, um estudo de Gouldner (1960) sugere que nem sempre os colaboradores adotam estratégias de retaliação. Neste sentido, estudos de Gallucci e Perugini (2003) e Perugini, Gallucci, Presaghi e Ercolani (2003) atribuem esta causa ao facto de que, contrariamente aos indivíduos que apresentam fortes crenças de reciprocidade negativa e que adotam comportamentos negativos, os indivíduos que apresentam baixas crenças de reciprocidade negativa são menos propensos a envolverem-se em comportamentos de retaliação. Rego (2002) num estudo em Portugal com 18 organizações, relacionou vários aspetos subjacentes aos comportamentos de cidadania organizacional e concluiu que os indivíduos tendem a comparar a justiça pessoal com a justiça distributiva pelos outros membros da organização, o que se relaciona com a forma como apresentam decisões de cidadania, ou seja, se se sentem favorecidos relativamente a outros membros organizacionais reagem positivamente, porém, se se considerarem desfavorecidos, atuam negativamente. O autor refere ainda que a adoção de comportamentos de cidadania organizacional poderá depender da justiça distributiva (e.g. percepção de equidade), da justiça procedimental (e.g. critérios adotados, clareza e precisão nas informações e consistência das regras) e da justiça interacional (e.g. tratamento justo e digno; forma como comunica determinada informação) (Rego, 2000), podendo justificar deste modo o porquê da hipótese 1 não ter sido confirmada, propondo-se que estudos futuros incluam as crenças de reciprocidade negativa como variável de controlo e analisem a justiça organizacional como mediador na relação entre supervisão abusiva e comportamentos de cidadania organizacional.

Uma vez que não se comprovou a hipótese 1, a fim de perceber as causas, verificamos que os estudos de Holtz e Harold (2013), Mitchell e Ambrose (2007), Tepper et al. (2009), e Thau e Mitchell (2010) propõem a identidade moral como mediador da relação entre supervisão abusiva e comportamentos de retaliação, uma vez que, alguns colaboradores podem achar imoral responder a provocações por parte do supervisor envolvendo-se em comportamentos de retaliação, isto porque, pessoas com elevada identidade moral possuem uma menor tendência para reagir ao abuso observado e experienciado. Por sua vez, Blasi (1984) argumenta que pessoas com maior identidade moral tendem a apresentar uma consistência entre o que acreditam ser correto e o seu próprio comportamento. Desde modo, Aquino e Freeman (2009), Aquino e Reed (2002) e Aquino et al., (2009) acrescentam que pessoas com alta identidade moral são mais propensas a utilizar mecanismos autorregulatórios para utilizar o comportamento moral porque percebem que causam problemas adicionais subjacentes, ou seja, esses mecanismos permitem à pessoa perceber o comportamento mais positivo como resposta aos abusos, e a perceberem a retaliação como uma forma inadequada de retribuição. Assim, propomos que estudos futuros avaliem a identidade moral dos colaboradores, pois estudos anteriores mostram que pessoas com elevada identidade moral respondem a situações de injustiça distanciando-se da fonte de maus-tratos (Folger & Skarlicki, 2008).

No respeitante à hipótese 2, testámos o efeito mediador da confiança organizacional na relação negativa entre supervisão abusiva e a) comportamentos intrapapel, e b) comportamentos de cidadania organizacional; e positiva entre supervisão abusiva e c) comportamentos desviantes. Em concordância com a literatura existente, foi possível comprovar a hipótese 2a, reforçando evidências anteriores que sugerem que as organizações que proporcionam um clima de confiança

organizacional reconhecido por todos os membros organizacionais, estão a construir consequentemente uma mais valia para a organização, uma vez que facilita um melhor desempenho do colaborador (Ramacciotti, 2008). Contrariamente, quando o colaborador percebe um clima hostil de supervisão abusiva, este afeta a confiança do colaborador na sua organização, o que, consequentemente, provoca um impacto negativo nos comportamentos intrapapel.

Ou seja, os colaboradores percebem o supervisor como representante da organização, percebendo então o supervisor e a organização em si como um todo. Ao encontro deste argumento, um estudo de Levinson (1965) relacionou tal acontecimento ao facto de a organização ser a responsável moral e legal pelas ações dos supervisores, sendo que deveria ser da sua responsabilidade dirigir e avaliar os supervisores assim como sancioná-los sempre que ocorrem situações de supervisão abusiva, sendo que consequentemente, responsabilizam a organização pela ocorrência de situações de abuso. Essa suposição está embutida na teoria do suporte organizacional (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Rhoades & Eisenberger, 2002), que defende que o tratamento favorável dos supervisores aumenta a percepção dos funcionários de que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar. Em suma, do ponto de vista dos colaboradores, se a organização atribui a alguém a responsabilidade de supervisão, e se essa supervisão é abusiva, então para os indivíduos a organização está a agir deliberadamente e a coparticipar no abuso sentido. Deste modo, os resultados reforçam a importância de as organizações encontrarem estratégias que reduzam a supervisão abusiva, incluindo procedimentos de avaliação destinados a impedir a colocação de indivíduos características preditoras de comportamentos abusivos (e.g. afetividade negativa, neuroticismo) em cargos de supervisão (Aryee, Chen, Sun, & Debra, 2007), sendo importante garantir que os líderes de topo também tratam de forma

justa as chefias intermédias, evitando assim que estas percecionem injustiça e retaliem nos seus subordinados, tornando menos provável a ocorrência de comportamentos hostis (Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006).

Finalmente, propomos que a relação indireta entre supervisão abusiva e (a) comportamentos intrapapel, (b) comportamentos de cidadania organizacional e positiva com (c) comportamentos contraprodutivos, através da confiança organizacional é moderada pela autoestima dos colaboradores. Os resultados alcançados indicam que relação negativa entre supervisão abusiva e confiança organizacional é significativa quando a autoestima é baixa, sendo não significativa quando a autoestima é alta. Ou seja, o impacto negativo de comportamentos negativos por parte dos supervisores nas perceções de confiança organizacional é minimizado quando os colaboradores têm autoestima elevada. Estudos anteriores sugerem que subordinados com elevada autoestima tendem a estabelecer metas mais elevadas e a lidarem melhor com os desafios inerentes à organização (e.g., Burton & Hoobler, 2006). Uma vez que a autoestima se traduz em comportamentos de autoconfiança e autovalorização, colaboradores com elevada autoestima conseguem lidar mais eficazmente com os comportamentos abusivos do supervisor (Brockner, 1983). Em suma, estes resultados reforçam a ideia que a supervisão abusiva não afeta todos os subordinados da mesma forma e que deverão ser tidos em consideração fatores as caraterísticas individuais quando se exploram as respostas dos subordinados a situações de supervisão abusiva (Tepper, Duffy & Shaw, 2001).

### **Implicações teóricas**

O presente estudo contribui para a literatura existente sobre supervisão abusiva e respetivas consequências da mesma, assim como introduz um novo modelo que, até à



data, não foi estudado, ou seja, a relação entre supervisão abusiva e confiança organizacional, com o papel moderador da autoestima.

Como contributo, o presente estudo fornece ainda informação empírica sobre a importância que o supervisor tem no estabelecimento da confiança na organização como um todo, uma vez que, como visto anteriormente, os colaboradores podem percecionam a organização como responsável pela supervisão abusiva (uma vez que são os responsáveis pela chefia, direção e avaliação dos mesmos) afetando conseqüentemente a confiança na organização.

Outro contributo, é o facto de termos verificado que os subordinados têm um papel ativo na forma como reagem à supervisão abusiva, isto é, através das características individuais de cada um, percecionam níveis diferentes de supervisão abusiva. Ou seja, este estudo reforça os resultados alcançados por estudos anteriores (Burton e Hoobler 2006; Rafferty, Restubog & Jimmieson, 2010), demonstrando que os subordinados contribuem ativamente para minimizar as conseqüências negativas do processo de abuso. Assim, elevada autoestima pode mitigar a influência dos comportamentos abusivos na confiança organizacional e, conseqüentemente, comportamentos intrapapel, uma vez que está associada a uma autoavaliação positiva sobre a competência e valor pessoal, tornando os colaboradores com autoestima elevada menos vulneráveis ao feedback e comportamentos negativos de supervisores abusivos.

Por último, o presente estudo contribui para a investigação sobre supervisão abusiva ao sugerir um mecanismo alternativo na relação entre supervisão abusiva e comportamentos intrapapel. De acordo com a informação de que dispomos, este constitui o primeiro estudo que propõe que a supervisão abusiva tem impacto na confiança organizacional, o que conseqüentemente influencia o desempenho dos colaboradores.

### **Implicações práticas**

Como implicações práticas do presente estudo, sublinhamos a importância das organizações desenvolverem estratégias para promoção da confiança organizacional e da autoestima dos colaboradores, tais como, a) oferecer oportunidades para a autodireção e o autocontrole, uma vez que estas promovem a autoestima e ainda, os supervisores adotarem uma postura valorativa quanto aos seus colaboradores, mostrando-lhes a importância que os mesmos têm dentro da organização (Pierce & Gardner, 2004); b) a organização deve permitir um clima de autonomia no trabalho, as trocas comunicacionais entre os colaboradores e os supervisores devem ser de elevada qualidade e demonstrar apoio aos seus colaboradores, uma vez que estas variáveis também se correlacionam positiva e significativamente com a autoestima (Bowling et al., 2010); c) práticas de recursos humanos (RH) que visem a promoção da autoestima nos funcionários, assim sendo, as organizações devem tratar os seus colaboradores com respeito demonstrando assim a estima e valoração pelos mesmos, deste modo, ao satisfazer a necessidade de pertença por parte dos colaboradores, as práticas de RH devem reforçar a qualidade das relações entre colaboradores e supervisores, o que por sua vez irá aumentar o sentimento de autovalorização, aumentando conseqüentemente a autoestima e promovendo a confiança na organização (Liu, Hui, Lee, & Chen, 2013); d) as organizações também devem oferecer oportunidades de formação e educação, para aperfeiçoamento das competências, habilidades e capacidades dos supervisores, especialmente nas áreas de liderança, participação na tomada de decisões, delegação, comunicação e justiça (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998).

### **Limitações e proposta de estudos futuros**

A primeira limitação prende-se com o desenho transversal do estudo, o qual permite explorar associações entre as variáveis, não sendo possível, no entanto, inferir

relações causais entre elas. O recurso a métodos longitudinais complementaria esses resultados e ajudariam a eliminar eventuais suspeitas de causalidade inversa. Por exemplo, reduzida confiança organizacional dos colaboradores pode contribuir para percepções de supervisão abusiva, em oposição ao modelo que apresentamos. Estudos que avaliem antecedentes e consequências em múltiplos momentos podem ajudar a estabelecer a temporalidade das variáveis do estudo.

Em segundo lugar, há também preocupações em relação a enviesamentos provocados pela variância do método comum (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2003), uma vez que a supervisão abusiva, a confiança organizacional e a autoestima foram recolhidos a partir da mesma fonte (i.e., subordinados). No entanto, existem dois aspetos presentes na nossa pesquisa que minimizam essas preocupações. Por um lado, recolhemos dados de múltiplos avaliadores (i.e., supervisores e subordinados) para reduzir a probabilidade de que os resultados se devam à influência dos efeitos comuns de variação do método. Além disso, os efeitos de interação não são artefactos prováveis do método comum, uma vez que os efeitos de interação serão deflacionados por erro de medição exclusivo, tornando-os mais difíceis de detetar (Busemeyer & Jones, 1983). No entanto, estudos futuros devem tentar avaliar essas variáveis a partir de outras fontes (e.g., supervisão abusiva vista pelos colegas de trabalho).

Como estudos futuros, propõe-se ainda que investigadores explorem outros moderadores na relação entre supervisão abusiva, confiança organizacional e, conseqüentemente, desempenho. Por exemplo, sugerimos o *locus* de controlo, uma vez que corresponde ao modo como os indivíduos interpretam as situações do quotidiano, dividindo-se em locus de controlo interno (i.e., quando atribuem o acontecimento a fatores internos, como determinação, esforço, perseverança.) e em locus de controlo externo (i.e., quando atribuem o acontecimento a fatores externos, como devido a outra

pessoa, ao acaso ou até a crenças) (Rotter, 1966; Spector, 1982). Evidências empíricas comprovaram que locus de controlo interno são um componente importante do ajuste emocional e na capacidade de lidar com o stresse gerenciado pelo trabalho (e.g., Spector, Cooper, Sanchez, O'Driscoll, & Sparks, 2002), assim sendo, espera-se que colaboradores com níveis mais altos de locus de controlo externo atribuem mais os seus fracassos a fontes externas, o que conseqüentemente fará com que o indivíduo lide de forma menos adaptativa com o stresse no trabalho, assim sendo, os colaboradores quando percecionam supervisão abusiva irão pensar que o problema está na pessoa em si e não no seu comportamento, o que fará com que haja mais propensão em envolverem-se em comportamentos desviantes. No que concerne aos colaboradores com níveis mais altos de locus de controlo interno, contrariamente aos anteriores, estes atribuirão a supervisão abusiva àquele comportamento isolado e não percecionarão como uma afronta direta. (Wei & Si, 2013).

Além do locus de controlo, propõe-se também como moderador, a mobilidade percebida, isto é, padrões de transição intra e interorganizacionais ao longo da vida profissional do indivíduo, ou seja, a percepção individual de oportunidades de emprego alternativas disponíveis (e.g., Sullivan, 1999; Wheeler, Buckley, Halbesleben, Brouer, & Ferris, 2005). Ao encontro deste argumento, Wei e Si (2013) comprovaram que indivíduos que possam facilmente encontrar o mesmo emprego noutra lugar estão menos dispostos a trabalhar na organização onde são vítimas de supervisão abusiva, enquanto que os indivíduos com baixos níveis de mobilidade percebida podem sentir que não existe outra alternativa senão continuar a trabalhar na organização. Em suma, os autores supracitados verificaram que os colaboradores com maior mobilidade percebida tendem a ter pouca motivação para comportamentos desviantes, independentemente de serem vítimas de supervisão abusiva, uma vez que possuem

pouca dependência pela organização. Em contraste, os colaboradores com níveis baixos de mobilidade percebida, estão mais propensos a envolverem-se em comportamentos desviantes, uma vez que poderão sentir ser a forma mais adequada de retaliação à supervisão abusiva (Wei & Si, 2013).

## Conclusão

Este estudo contribui para a literatura existente sobre supervisão abusiva, ao propor que os subordinados possuem estratégias para lidar de forma mais eficaz com situações de abuso no local de trabalho, nomeadamente através de níveis elevados de autoestima. Adicionalmente, verificamos que comportamentos abusivos por parte do supervisor direto, não só tem consequências na relação diádica, como também apresenta consequências a nível da relação do colaborador com a organização, uma vez que o colaborador percebe a organização como um todo.

Esperamos que o presente estudo possa suscitar o interesse de outros investigadores em continuar a explorar esta linha de estudo, sugerindo a exploração de outros moderadores, (e.g., locus de controlo e mobilidade percebida), e outros mediadores (e.g., justiça organizacional).

### Referências

- Aiken, L., & West, S. (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage).
- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*, 1423–1440.
- Aquino, K., & Freeman, D. (2009). Moral identity in business situations: A social-cognitive framework for understanding moral functioning. In: Narvaez D and Lapsley D (Eds). *Personality, Identity, and Character: Explorations in Moral Psychology*. New York: Cambridge University Press, 375–395.
- Aquino, K., Freeman, D., Reed, A., Lim, V & Felps, W. (2009). Testing a social cognitive model of moral behavior: The interaction of situational factors and moral identity centrality. *Journal of Personality and Social Psychology*, *97*, 123–141.
- Aryee, S., Budhwar, P., & Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 267–285.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 191–201. doi:10.1037/0021-9010.92.1.191
- Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, *18*, 282-304.
- Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, *59*, 723–752.

- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 349–360. doi:10.1037/0021-9010.85.3.349
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1998). Two faces of the powerless: Coping with tyranny in organizations. In R. M. Kramer., & M. A. Neale (Eds.), *Power and influence in organizations* (203–219). Thousand Oaks, CA, Sage.
- Blasi, A. (1984). Moral identity: Its role in moral functioning. In: Kurtines W and Gewirtz J (Eds). *Morality, Moral Behavior and Moral Development*. New York: Wiley, 128–139.
- Bowling, N. A., & Michel, J. S. (2011). Why do you treat me badly? The effects of target attributions on responses to abusive supervision. *Work & Stress, 25*, 309–320. Brehm, J., & Brehm, S. (1981). Psychological resistance: A theory of freedom and control. New York: Academic Press.
- Brislin, R. (1976). Comparative Research Methodology: Cross-cultural studies. *International of Psychology, 11*, 215-229.
- Brockner, J. (1983). Low self-esteem and behavioral plasticity: Some implications. *Review of Personality and Social Psychology, 4*, 237-271
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2006). Subordinate self-esteem and abusive supervision. *Journal of Managerial Issues, 3*, 340-355.
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology, 52*, 389–398



- Butler Jr, J. K. (1991). Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency. *Group Organization Management*, 24, 217-238.
- Caetano, A., & Sousa-Lima, M. (2007). Importância do papel mediador da confiança nas organizações: relações de troca social e satisfação no trabalho. *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional*, 3, 145-157.
- Costa, A. C. (2000). A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: Uma coletânea luso-brasileira*, 284-305. São Paulo: Iglu.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.
- Drummond, V. S. (2007). *Confiança e liderança nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning Edições.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association Books. doi:10.1037/12318-000
- Folger, R., & Skarlicki, D. (2008). The evolutionary basis of deontic justice. In: Gilliland, S., Steiner, D., & Skarlicki, D. (Eds) *Research in Social Issues in Management: Justice Morality and Social Responsibility*. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 29–62.
- Gabarro, J., & Athos, P. (1978). *Interpersonal Relationships and Communication*. Prentice-Hall: New York.

- Gallucci, M., & Perugini, M. (2003). Information seeking and reciprocity: A transformational analysis. *European Journal of Social Psychology, 33*, 473–495
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review, 25*, 165–167.
- Harris, K. J., Kacmar, M. K., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The leadership Quarterly, 18*, 252–263.
- Hassan, M., & Semerciöz, F. (2010). Trust in personal and impersonal forms its antecedents and consequences: a conceptual analysis within organizational context. *International Journal of Management and Information Systems, 14*, 67–83.
- Hayes, A. (2013). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Heatherton, T. F., & Polivy, J. (1991). Development and Validation of a Scale for Measuring State Self-Esteem. *Journal of Personality and Social Psychology, 60*, 895–910.
- Herscovis, M. S., & Reich, T. C. (2013). Integrating work place aggression research: Relational, contextual, and method considerations. *Journal of Organizational Behavior, 34*, 26–42.
- Holtz, B., & Harold, C. (2013). Interpersonal justice and deviance: The moderating effects of interpersonal justice values and justice orientation. *Journal of Management, 39*, 339–365.

- Judge, T. A., & J. E. Bono. (2001). "Relationships of Core Self-evaluations Traits — Self-esteem, Generalized Self-efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability — with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, M., & Locke, E.A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 257-268.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
- Korman, A. K. (1966). Self-esteem variable in vocational choice. *Journal of Applied Psychology*, 50, 479–486.
- Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54, 31–41.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370 –390. doi: 10.2307/2391032
- Levering, R. (1995). Confiança e cooperação. *RAE Light*, 2, 14-20.
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97, 107–123.
- Liu, J., Hui, C., Lee, C., & Chen, Z. X. (2013). Why do I feel valued and why do I contribute? A relational approach to employee's organization-based self-esteem and job performance. *Journal of Management Studies*, 50, 1018-1040.

- Liu, X. Y., & Wang, J. (2013). Abusive supervision and organizational citizenship behaviour: Is supervisorsubordinate guanxi a mediator?. *International Journal of Human Resource Management*, 24, 1471– 1489.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, S120–S137.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect -and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159–1168.
- Motlagh, F. S., & Hariri, M. A. (2013). Determining the relation of social capital with the development of organizational trust and job attachment. *International Review of Management and Business Research*, 2, 413- 420.
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., & Ercolani, A. P. (2003). The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality*, 17, 251–283.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of management*, 30, 591-622.

- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622–648.
- Preacher, K.; Rucker, D.; & Hayes, A. (2007). Assessing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185-227.
- Rafferty, A.; Restubog, S., & Jimmieson, N. (2010). Losing sleep: examining the cascading effects of supervisors' experience of injustice on subordinates' psychological health. *Work and Stress*, 24, 36–55.
- Ramacciotti, C. (2007). *A ética e a confiança nas organizações: um estudo descritivo junto a profissionais da Grande São Paulo*. São Paulo, SP. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas.
- Rego, A. (2000). *Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações - Uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Silabo.
- Rich, G. (1997). The sales manager as a role model: Effects of trust, job satisfaction and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 319–328.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698 –714.  
doi:10.1037/0021-9010.87.4.698
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

- Robinson, S. L., & Bennet, R. (1995). A typology of deviant workplace behavior multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1–28.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of Industrial, Work, & Organizational Psychology, 1*, 145-164. London, UK: Sage.
- Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: the impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 593-601.
- Shrout, P.; & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422–445.
- Simpson, C. K., & Boyle, D. (1975). Esteem construct generality and academic performance. *Educational and Psychological Measurement*, 35, 897–904.
- Smith, A. C., Dennis, Organ, W., & Near, J. P. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482–497.

- Spector, P. E., Cooper, C. L., Sanchez, J. I., O'Driscoll, M., & Sparks, K. (2002). Locus of control and wellbeing at work: How generalizable are Western findings. *Academy of Management Journal*, *45*, 453–466.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, *25*, 457–484.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *43*, 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and directions for future research. *Journal of Management*, *33*, 261–289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, *59*, 101–123.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 455–465.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationships between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 974–983.
- Wei, F., & Si, S. (2013). Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, *30*, 281–296. doi: 10.1007/s10490-011-9251-y

- Wheeler, A. R., Buckley, M. R., Halbesleben, J. R., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2005). The elusive criterion of fit revisited: Toward an integrative theory of multidimensional fit. In J. Martocchio (Ed.). *Research in personnel and human resource management*, 24, 265–304. Greenwich, CT: Elsevier/JAI Press.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23, 513-530.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601–617.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068–1076.