



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**ANTECEDENTES DA VOZ PROMOTORA E VOZ PROIBITIVA DOS
COLABORADORES: A RELEVÂNCIA DOS COMPORTAMENTOS DE
CHEFIAS E DA VOLIÇÃO PROFISSIONAL**

MARTA SOFIA RIBEIRO FERREIRA

OUTUBRO - 2023



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**ANTECEDENTES DA VOZ PROMOTORA E VOZ PROIBITIVA DOS
COLABORADORES: A RELEVÂNCIA DOS COMPORTAMENTOS DE
CHEFIAS E DA VOLIÇÃO PROFISSIONAL**

MARTA SOFIA RIBEIRO FERREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA SOARES

OUTUBRO - 2023

Resumo

Os colaboradores tendem, cada vez mais, a procurar participar na tomada de decisões das suas organizações contribuindo com ideias, sugestões, preocupações e opiniões. No entanto, a maioria dos colaboradores não expressa o que realmente pensam, preferindo manterem-se em silêncio ou até abandonar a organização. Esta dissertação procura investigar o efeito dos comportamentos de chefias, em termos de Liderança Ética e Supervisão Abusiva, assim como da Volição Profissional dos colaboradores, nos seus comportamentos de Voz Promotora (expressões de novas ideias e sugestões) e Voz Proibitiva (expressões de preocupação e identificação de problemas). Para o estudo em questão foi aplicado um questionário *online*, tendo-se obtido uma amostra de 398 participantes.

Os resultados indicam a existência de diferenças significativas em subgrupos de amostra. No que concerne aos comportamentos de voz, tanto para a Voz Promotora como para a Proibitiva, registam-se médias significativamente mais baixas para os jovens adultos (i.e., 18-25 anos), solteiros e, cuja experiência profissional não ultrapassa um ano. Por outro lado, referente aos comportamentos de chefias e, em específico Supervisão Abusiva, as médias mais altas registam-se nos participantes mais velhos com idade superior a 65 anos, cuja experiência profissional ultrapassa os 20 anos e com apenas o Ensino Básico completo. Para a Liderança Ética não se registam diferenças significativas. Por fim, e referente à Volição Profissional, são os trabalhadores não qualificados, do género feminino e a tempo parcial que apresentam médias mais baixas.

Através da análise de equações estruturais, verificam-se resultados que sugerem que tanto as relações da variável Liderança Ética como a variável Volição Profissional estão positivamente associadas à Voz Promotora e à Voz Proibitiva. A Supervisão Abusiva não está significativamente associada a nenhum dos tipos de voz.

Palavras-chave: Voz Promotora; Voz Proibitiva; Liderança Ética; Supervisão Abusiva; Volição Profissional.

Abstract

Employees are increasingly seeking to participate in their organization's decision-making process by contributing with ideas, suggestions, concerns, and opinions. However, most employees do not express what they truly think, preferring to remain silent or leave the organization instead. This dissertation aims to investigate the effect of management behaviour's, in terms of ethical leadership and abusive supervision, as well as employees' work volition, on their promotive voice behaviours (expressions of new ideas and suggestions) and prohibitive voice behaviours (expressions of concerns and identification of problems). To conduct this study, an online form was used, resulting in a sample of 398 participants.

The results reveal significant differences between the sample's subgroups. Regarding voice behaviours for both Promoting and Prohibitive Voice, significantly lower means are observed for young adults (i.g. 18-25 years old), singles and with less than one year of professional experience. On the other hand, concerning specific management behaviours, particularly Abusive Supervision, the highest averages are found among older participants over 65 years old, with over 20 years of professional experience and with only a complete elementary school education. No significant differences are observed for Ethical Leadership. As to what concerns Work Volition, unskilled workers, females, and part-time employees exhibit lower means.

Trough structural equation analysis, results suggest that both Ethical Leadership and Work Volition are positively associated with the Promotive Voice and the Prohibitive Voice. Abusive Supervision is not significantly associated with either type of voice.

Keywords: Promotive Voice Behavior; Prohibitive Voice Behavior; Ethical Leadership; Abusive Supervision; Work Volition.

Agradecimentos

À minha mãe, por todas as palavras de incentivo e conforto, por me fazer acreditar nas minhas capacidades, pela segurança e apoio incondicional. Devo-te tudo o que sou hoje. A ti te dedico esta conquista! Brilha muito.

Um agradecimento muito especial à minha orientadora, Professora Doutora Maria Eduardo Soares pela partilha, apoio, disponibilidade e compreensão ao longo desta jornada. Relembrar-me-ei sempre do seu profissionalismo e competência.

Ao Gonçalo por toda a paciência, companheirismo e amor ao longo destes anos. Por depositar em mim confiança e incentivar-me a ser melhor. Por não me permitir desistir na fase mais difícil da minha vida.

À minha madrinha por assumir o papel de melhor amiga e agora de segunda mãe, por acreditar em mim, nas minhas capacidades e principalmente por estar sempre presente.

À minha irmã Inês por ter sido a minha confidente e por me ter ouvido sempre que precisava.

Às minhas amigas de Mestrado, Ana Brito, Mariana Cardoso e Telma Lourenço um enorme obrigada pelos momentos que partilhamos durante esta aventura. Não teria sido o mesmo sem vocês.

Agradecer à Ana Matos, Alba Lopes e Carlos Dias por todos os ensinamentos que me passaram e pelas palavras constantes de incentivo e motivação.

De igual forma, agradecer ao ISEG por me ter acolhido e proporcionado um ensino de excelência. Por ter sido casa.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1 Comportamentos de Voz.....	3
2.2 Liderança.....	5
2.2.1 Liderança Ética.....	6
2.2.2 Supervisão Abusiva.....	8
2.3 Volição Profissional.....	11
3. Estudo Empírico.....	16
3.1. Método.....	16
3.1.1. Participantes.....	16
3.1.2 Instrumentos de Medida.....	18
3.1.3 Fiabilidade das Escalas.....	19
3.2 Resultados.....	20
3.2.1. Média e Desvio Padrão na Amostra Total.....	20
3.2.2. Análise de Diferenças em Sub-grupos da Amostra.....	20
3.2.3. Análise de Equações Estruturais.....	23
3.2.3.1 Modelos de Medida.....	23
3.2.3.2. Modelo Estrutural.....	24
4. Conclusão.....	26
4.1 Sumário dos Resultados e Contribuições do Estudo.....	26
4.2 Limitações Do Estudo e Sugestões Para Pesquisas Futuras.....	28
Referências Bibliográficas.....	30
Anexos.....	41
Anexo 1 – Instrumento.....	41
Anexo II – Tabelas de Análise Estatística.....	48

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual	15
Figura 2 - Modelo Estrutural Inicial	24
Figura 3 - Modelo Estrutural Final	25

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização da Amostra	48
Tabela 2 - Média e Desvio Padrão da Amostra	50
Tabela 3 - Diferenças por Género.....	50
Tabela 4 - Diferenças por Idade	50
Tabela 5 - Diferenças por Estado Civil	51
Tabela 6 - Diferenças por Filhos	51
Tabela 7 - Diferenças por Escolaridade.....	52
Tabela 8 - Diferenças por Experiência Profissional	52
Tabela 9 - Diferenças por Dimensão da organização	52
Tabela 10 - Diferenças por Vínculo contratual	53
Tabela 11 - Diferenças por Horário Laboral	54
Tabela 12 - Diferenças por Nível Hierárquico	54
Tabela 13 - Diferenças por Permanência na Organização.....	55
Tabela 14 - Média, desvio padrão e pesos estandardizados dos indicadores	55
Tabela 15 - Fiabilidade e validade convergente	56
Tabela 16 - Correlações entre variáveis latentes e raízes quadradas da variância media extraída	56
Tabela 17 - Efeitos diretos – Relações significativas	56

1. Introdução

O estudo de comportamentos de voz em contexto laboral tem vindo gradualmente a adquirir relevância na área de Comportamento Organizacional (Wilkinson et al, 2018). Proporcionar um ambiente de partilha e segurança permite aos colaboradores expressarem as suas preocupações, sugestões e ideias sobre a sua organização. É por via destes comportamentos de colaboradores conscientes e com foco na resolução de questões e promoção de mudanças construtivas que as organizações conseguem fazer face ao complexo contexto empresarial, tomar boas decisões e corrigir problemas e erros atempadamente (Islam & Zyphur, 2005; Morisson, 2011). Além disso, estes comportamentos de voz viabilizam a sobrevivência, desempenho (Morrison, 2011) e desenvolvimento (Zhou et al, 2021) das organizações. Neste estudo, iremos aprofundar duas dimensões da voz: 1) Voz Promotora que assenta na expressão de novas ideias e sugestões e 2) Voz Proibitiva que assenta na expressão de preocupações e identificação de problemas.

Sendo a liderança uma forte influência no comportamento e desempenho dos colaboradores (Brown & Treviño, 2006), diferentes estilos de liderança podem ter efeitos distintos nos comportamentos de voz. Enquanto os líderes éticos têm comportamentos e atitudes que permitem incentivar e acompanhar os colaboradores através da comunicação bilateral e apoio durante a tomada de decisão (Brown et al, 2005), as chefias abusivas tendem a provocar nos colaboradores situações de *stress*, insegurança, confusão e cansaço e que fomenta, a longo prazo, sentimentos de ridicularização, humilhação e principalmente de inibição (Tepper, 2000).

Para além da liderança, outro fator que nos parece ser um antecedente relevante para os comportamentos de voz, embora pouco estudado na literatura, diz respeito ao conceito de *Work Volition*. Este conceito pode ser definido como a perceção dos indivíduos do grau de liberdade na tomada de decisões referentes às suas carreiras profissionais, apesar das restrições. Estas restrições podem ser de carácter financeiro, estrutural ou social (Duffy et al, 2012). Na prática, *Work Volition* representa a probabilidade de os indivíduos não se deixarem afetar pelas restrições a que estão sujeitos. Embora ainda não haja uma tradução consensual, no decorrer deste trabalho iremos

traduzir o termo *Work Volition* como volição profissional, tal como feito anteriormente em outro trabalho académico (Campos, 2019).

O presente estudo pretende analisar a influência dos comportamentos das chefias, em termos de Liderança Ética e de Supervisão Abusiva e, da Volição Profissional, na adoção ou inibição de comportamentos de voz, por parte dos colaboradores. Isto é, de que forma estas variáveis influenciam os colaboradores a participarem ou a retraírem-se de expressar as suas ideias ou preocupações.

Neste sentido, a investigação em causa define como objetivos os seguintes:

- Analisar os níveis de Voz Promotora e Proibitiva, Liderança Ética, Supervisão Abusiva e Volição Profissional numa amostra de colaboradores no contexto organizacional Português;
- Analisar a existência de diferenças significativas nos níveis de Voz Promotora e Proibitiva, Liderança Ética, Supervisão Abusiva e Volição Profissional em subgrupos da amostra (nomeadamente por género, idade, habilitações literárias entre outros subgrupos);
- Analisar as relações que se estabelecem entre variáveis de Voz Promotora e Proibitiva, Liderança Ética, Supervisão Abusiva e Volição Profissional, testando um modelo desenvolvido com base na revisão da literatura.

A dissertação em consideração é constituída por quatro capítulos. O primeiro capítulo faz referência à presente introdução onde se expõem o tema e os principais objetivos. O segundo capítulo é composto pela revisão da literatura onde se descrevem os conceitos de Voz Promotora e Voz Proibitiva, Liderança Ética, Supervisão Abusiva e Volição Profissional utilizados no estudo e os contributos dos diversos autores. Seguidamente, o terceiro capítulo apresenta o estudo empírico realizado, sendo composto pela apresentação do método de estudo e apresentação dos resultados. Por fim, o quarto capítulo é formado pelas conclusões incluindo o contributo e as limitações do estudo assim como algumas sugestões para investigações futuras.

2. Revisão da Literatura

O presente capítulo tem como objetivo rever os principais conceitos utilizados neste estudo, nomeadamente comportamentos de voz, comportamentos de chefias e volição profissional. No final do capítulo apresentam-se também estudos anteriores sobre a relação entre estas variáveis, os quais levaram ao desenvolvimento do modelo conceptual subjacente ao estudo empírico realizado.

2.1 Comportamentos de Voz

O conceito *Employee Voice* ou, em português, comportamentos de voz, é um termo bastante estudado na literatura académica, tendo suscitado maior interesse nas últimas décadas (Maynes & Podsakoff, 2014). Porém, este constructo tem sido conceptualizado de diversas formas e entendimentos (Mowbray et al, 2015).

A primeira conceptualização foi introduzida por Hirschman (1970) através do seu modelo - *Exit – Voice – Loyalty*. Para este autor, a voz é considerada como um dos meios de comunicação utilizados pelos trabalhadores para manifestarem a sua insatisfação no que concerne ao trabalho e como alternativa à própria saída da empresa. Assim, os trabalhadores que reconhecem as suas causas de insatisfação, recorrem à utilização da voz na tentativa de melhorar as suas condições de trabalho atuais (Hirschman, 1970 cit in. Detert & Burris, 2007).

Em 1998, LePine e Dyne caracterizam os comportamentos de voz em contexto organizacional como um meio de melhoria de procedimentos organizacionais e de fluxos de trabalho mediante a apresentação de sugestões inovadoras. Assim, definem os comportamentos de voz como: “*Non-required behaviour that emphasizes expression of constructive challenge with the intent to improve rather than merely criticize*” (p.109).

Esta noção de comportamentos de voz apresentada por LePine e Dyne (1998), enquanto comportamento discricionário que desafia o *status quo* e é orientado para a mudança construtiva, é partilhada por diversos autores, que se basearam nela para criar as suas próprias definições (Wilkinson et al, 2020). Por exemplo, Detert e Burris (2007) definem comportamentos de voz “como a prestação discricionária de informações destinadas a melhorar o funcionamento organizacional com autoridade percebida para organização”. Tangirala e Ramanujam (2008) acrescentam à sua definição: “expressões

construtivas, mas desafiantes de opiniões, preocupações e ideias relacionados com o trabalho”. Por sua vez, Liu e colegas (2010), expandem a sua conceptualização, à ideia de que “os comportamentos de voz oferecem risco associado uma vez que as sugestões construtivas implica desafiar o *status quo*”.

Morisson (2011), atendendo ao surgimento das inúmeras definições utilizadas na literatura académica, apresentou uma nova e integrada conceptualização deste constructo, definindo os comportamentos de voz como uma forma de comunicação discricionária de ideias, sugestões, preocupações ou opiniões sobre problemas relacionados com o trabalho com o intuito de melhorar o funcionamento organizacional. Esta definição abrange os comportamentos de voz direcionados aos níveis hierárquicos superiores e aos colegas de trabalho.

Também Maynes e Podsakoff (2014) sugerem uma nova revisão da definição de comportamentos de voz. Esta consiste na comunicação voluntária e aberta de um colaborador, direcionada a cada indivíduo dentro da organização, de modo a influenciar o contexto do ambiente de trabalho.

Partindo da definição apresentada por Dyne, Ang e Botero (2003), que incluem no seu conceito de comportamento de voz, a expressão intencional de sugestões bem como de preocupações relevantes relacionadas com o trabalho, Liang et al. (2012) propuseram dois tipos de voz, sendo estes voz promotora e voz proibitiva. Estes dois modelos de voz são considerados semelhantes na medida em que desafiam o *status quo*. Contudo, diferem em vários outros aspetos (Song et al, 2019).

Entende-se por voz promotora, a expressão de novas ideias e sugestões pelos colaboradores, para promover o *status quo* e melhorar o funcionamento e desempenho geral da organização (Liang et al, 2012). São exemplos, sugestões de práticas de sustentabilidade e ecologia como a redução da utilização de papel ou a transformação digital de procedimentos (Morisson, 2023). Este comportamento de voz provoca emoções positivas como o otimismo e entusiasmo (Yang, 2020), é orientado para o futuro e focado na inovação e na concretização de ideais e possibilidades de melhorias (Qin et al, 2014). O seu objetivo visa beneficiar a organização e torná-la eficiente (Liang et al, 2012). A intenção dos colaboradores em usar este tipo de comportamento é interpretada por Liang e autores (2012) como uma contribuição positiva para a organização.

Voz proibitiva é definida como a comunicação de expressões de preocupação, por parte dos colaboradores, sobre práticas de trabalho, incidentes ou outros tipos de fatores que são prejudiciais à organização (Liang et al, 2012), exemplificando-se através de alertas sobre sistemas de segurança de dados e, informações e preocupações com erros causados por falhas de comunicação (Morisson, 2023). Este tipo de comportamento é tanto orientado para o passado como para o futuro dado que alerta para diversos fatores que prejudicam o *status quo* bem como para fatores que podem causar conseqüentemente danos organizacionais nomeadamente ao nível de conflitos e emoções negativas (MacMillan et al, 2020) entre colegas de trabalho e supervisores, práticas que levam a ineficiências de processos (Liang et al, 2012) e, tomada de decisões prolongadas (Walden et al, 2021). Para Liang et al. (2012), a voz proibitiva é especialmente relevante para o ambiente organizacional na medida em que identifica previamente os problemas que necessitam de ser resolvidos e previne iniciativas de cariz problemático.

Em conclusão, tanto a voz promotora como a voz proibitiva têm a capacidade de afetar o funcionamento das equipas e da própria organização de diferentes formas (Mesdaghinia et al, 2021). Enquanto a voz promotora realça as oportunidades disponíveis, a voz proibitiva concentra-se em evitar resultados negativos (MacMillan et al, 2020).

2.2 Liderança

Ao longo dos anos, a liderança tem sido conceptualizada de diferentes formas: como um traço inerente ao indivíduo; como um conjunto de competências e comportamentos ou como um processo ou relação entre o líder e o subordinado (Derue et al, 2011). Recentemente, Gransberry (2022) define liderança como um processo em que os colaboradores se sentem influenciados, pelo seu líder, a ultrapassar desafios organizacionais e alcançar objetivos comuns.

Entendem-se por estilos de liderança, o tipo de abordagens ou padrões de comportamentos dum indivíduo que deseja motivar e influenciar outros (Sacavém et al, 2019). Dos diversos estilos de liderança que existem, destacamos a liderança ética, pela positiva, e a liderança destrutiva, pela negativa. No caso da liderança destrutiva, seguimos a abordagem de alguns autores que elegem o termo supervisão abusiva, preferindo reservar a palavra liderança para abordagens positivas (Klasmeier et al, 2022).

Enquanto a liderança ética promove ações que visam ajudar os membros da organização a alcançar os objetivos estipulados, a supervisão abusiva tende a afetar negativamente os seus colaboradores (Jain et al, 2022).

Neste trabalho, dado que pretendemos analisar tanto os efeitos da liderança ética como da supervisão abusiva, iremos referir-nos a estes conceitos como comportamentos de chefias, e não como estilos de liderança. Assim, seguimos a posição anteriormente referida de reservar o termo liderança para abordagens positivas, nas quais a supervisão abusiva não se insere.

2.2.1 Liderança Ética

Em virtude do crescente aumento, em contexto organizacional, de escândalos éticos que envolvem os seus líderes, a liderança ética tem ganho, nos últimos anos, uma maior importância e um grande interesse entre investigadores (DeConinck, 2015). Entende-se por liderança ética, o foco nos padrões e gestão moral e na personalização do líder como indivíduo que defende e pratica comportamentos éticos e os partilha com os seus colaboradores (Brown & Treviño, 2006).

Com base nos trabalhos de Treviño e colaboradores (2003), Brown et al (2005) apresentam uma nova conceptualização de liderança ética, definindo-a como: “*the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making.*” (p. 120). Contudo, e devido à grande variedade de abordagens e teorias sobre este tema, a sua definição não reúne consenso na literatura. Na perspetiva de Banks e colegas (2021), o conceito de liderança ética reflete, em prática, duas limitações: as atuais conceptualizações que associam os comportamentos éticos dos líderes com as avaliações feitas pelos seus colaboradores no que concerne características, valores e traços dos líderes e as suas próprias cognições e; o fraco conhecimento sobre as causas e consequências dos comportamentos éticos de liderança.

Segundo Brown e Treviño (2006), existem alguns traços e características pessoais que são associados à liderança ética nomeadamente a honestidade, confiabilidade e integridade. Os líderes que possuem este tipo de características geralmente tomam decisões mais justas, transparentes e assentes em princípios o que revela consideração e

preocupação com os outros, promovem a conduta ética bem como a comunicação aberta e, incentivam a voz (Den Hartog, 2015).

Para que o líder seja percebido como ético, os seus colaboradores devem conferir relevância moral nas suas ações (Fehr et al, 2015). Para isso, o líder tem de alinhar e moldar as suas ações com as fundações morais que são relevantes para o colaborador ou ser um líder pessoalmente comprometido com os valores morais (Treviño et al, 2003).

Treviño et al (2000) identificam duas dimensões no que concerne à liderança ética: a) “*moral person*” e b) “*moral manager*”. A primeira dimensão refere-se às características pessoais, aos atributos e às motivações altruístas do líder. Os líderes que adotam as características de uma pessoa moral são percebidos como honestos e justos, que assumem comportamentos éticos e que tomam decisões com base em princípios éticos. A segunda dimensão alude a um exemplo de conduta ética, em que os líderes se servem da sua posição para influenciar os comportamentos éticos dos colaboradores por meio de comunicação constante sobre os padrões e valores éticos e responsabilização das suas ações através dum sistema de recompensas ou sanções.

De acordo com Treviño et al (2003), a liderança ética pressupõe a coexistência das duas dimensões. Porém, alguns estudos mais recentes questionam a premissa de que para se ser visto como um líder ético, será sempre necessário ser uma pessoa moral (Den Hartog, 2015).

Segundo a meta-análise desenvolvida por Bedi, Alspaslan e Green (2016), a liderança ética relaciona-se positivamente com: a satisfação no trabalho, o bem-estar psicológico, a confiança no líder, os comportamentos de cidadania organizacional e, liderança transformacional. Neste sentido, a liderança ética influencia beneficemente não só as atitudes e comportamentos dos colaboradores como igualmente o desempenho organizacional (Anderson & Sun, 2017). Através do seu suporte e orientação ética, os colaboradores sentem-se mais à vontade para partilhar objetivos e valores que são favoráveis à equipa ou à organização (Ko et al, 2017).

2.2.2 Supervisão Abusiva

A literatura acadêmica tem-se focado maioritariamente nos aspetos positivos da liderança, realçando as qualidades e virtudes dos líderes bem como os seus impactos nos colaboradores e na organização (Bardes & Piccolo, 2010). Todavia, têm se vindo a verificar um crescente interesse em estudar o lado destrutivo da liderança, sendo a supervisão abusiva a sua forma mais estudada (Fischer et al, 2021).

Tepper (2000, 2007, 2017) tem vindo, desde as últimas duas décadas, a prestar um enorme contributo para o estudo da supervisão abusiva, definindo-a como “*subordinates' perceptions of the extent to which supervisors engage in the sustained display of hostile verbal and nonverbal behaviors, excluding physical contact*” (p. 178). Este tipo de comportamento por parte dos supervisores abusivos, inclui nomeadamente a culpabilização dos colaboradores por erros não cometidos pelos próprios, a falta de reconhecimento pelos seus esforços, a humilhação pública e a ridicularização de ideias e sugestões propostas pelos colaboradores (Tepper, 2007; Tepper et al, 2017; Liao et al, 2018).

Tepper (2007) apresenta três aspetos específicos da supervisão abusiva que a desassocia das restantes formas de liderança destrutiva: Primeiramente, a supervisão abusiva baseia-se nas perceções dos subordinados que são influenciadas pelas características do supervisor (i.e., personalidade) e do contexto em que decorre essas perceções (i.e., ambiente de trabalho) pelo que esta é considerada subjetiva. Em segundo lugar, e em consonância com a sua definição, a exposição a comportamentos abusivos deve ser constante sendo o fator continuidade relevante para aferir o conceito. Por fim, o domínio da intencionalidade é importante visto que os supervisores abusivos incorrem neste tipo de comportamento com um propósito.

Embora a definição de Tepper (2000) seja predominantemente escolhida por diversos autores nos seus estudos, o conceito de supervisão abusiva permanece ainda sem reunir uma base teórica consolidada (Mackey et al, 2017), nomeadamente no que diz respeito aos seus antecedentes e consequências.

No que diz respeito aos antecedentes, a adoção destes comportamentos abusivos podem ser influenciados por diversos fatores entre eles as relações entre supervisores, colaboradores e o contexto laboral (Fischer et al, 2021).

A tendência para que certos supervisores se comportem de maneira mais abusiva que outros está relacionada com o facto de estes acreditarem, pelo meio do processo de aprendizagem social (Bandura, 1986), que este comportamento é aceitável (Tepper et al, 2017). Alguns supervisores adotam comportamentos hostis por terem sido expostos, durante o decurso da sua infância, a este tipo de conduta por parte dos seus familiares (Kiewitz et al, 2012). Outros, por considerarem os seus superiores hierárquicos, figuras de alto poder e autoridade, assumem e replicam os comportamentos abusivos com os seus subordinados diretos, por forma a legitimar o seu poder (Zhang & Bednall, 2016) e por verificarem que esse posicionamento não é repreendido e, de certa forma, é recompensado (Lian et al, 2012).

Assente em vários estudos, Tepper e colegas (2017) argumentam que a supervisão abusiva é uma reação despoletada ou por comportamentos provocatórios dos colaboradores ou pelas suas características. Esta premissa é consistente com duas perspetivas teóricas: a teoria de vitimização de Curtis (1974) que reconhece os indivíduos vulneráveis ou os que exibem comportamentos graves, como mais propensos de se tornarem vítimas de alvos de agressão e, a teoria de exclusão moral (Opatow, 1990) que consiste na demarcação duma fronteira psicológica individual que separa os indivíduos que são dignos de tratamento justo, dos indivíduos que não vão de encontro às suas regras morais sendo que os subordinados excluídos do espectro de justiça do seu supervisor, tornam-se igualmente vulneráveis a ataques abusivos. Deste modo, o baixo nível de desempenho dos subordinados assim como a prática doutros tipos de comportamentos contra normativos constituem ameaças à identidade do supervisor que conseqüentemente aplica, na sua organização, supervisão abusiva (Tepper et al, 2017). De igual forma, é referido ainda que os colaboradores com maior propensão para emoções negativas como o medo, a ansiedade ou a tristeza, tendem a recordarem-se de maneira mais seletiva, dos eventos negativos que ocorrem na sua vida. Assim, encontram-se mais predispostos a perceberem o seu supervisor como abusivo (Fischer et al, 2021).

Os fatores contextuais nomeadamente as normas agressivas e climas organizacionais hostis (Tepper et al, 2017) são relevantes para a adoção de comportamentos abusivos. Segundo Zhang e Bednall (2016), existe uma relação positiva entre normas agressivas e supervisão abusiva. Restubog e autores (2011) sugerem que os colaboradores que estão expostos continuamente a comportamentos desta índole

acabam por aceitar este tipo de conduta, criando uma norma social individual. Também as organizações cujas estruturas são altamente centralizadas e a comunicação é realizada predominantemente de cima para baixo (Aryee et al, 2008), ou que mantenham um clima organizacional hostil (Mawritz et al, 2012), registam uma maior evidência de supervisão abusiva.

No que diz respeito às consequências da supervisão abusiva, o trabalho de Tepper (2000) motivou diversos novos estudos sobre o impacto da supervisão abusiva nos colaboradores, nas equipas de trabalho e nas organizações (Fischer et al, 2021). Schyns e Schilling (2013), através da sua meta-análise, identificam os efeitos da liderança destrutiva nos colaboradores, verificando-se efeitos negativos ao nível de bem-estar e no desempenho. Em 2015, surge uma nova meta-análise que aborda, em maior detalhe, as consequências da supervisão abusiva. Neste estudo, Zhang e Liao (2015) categorizam as consequências em: 1) atitudes dos colaboradores face ao trabalho que incluem a intenção de *turnover*, satisfação no trabalho, comprometimento afetivo e identificação organizacional; 2) bem-estar dos colaboradores quer psicológico, quer físico; 3) justiça organizacional e as baixas perceções dos colaboradores relativamente à justiça distributiva, interacional e procedimental; 4) comportamentos desviantes dos colaboradores com os colegas, supervisores e organização; 5) desempenho dos colaboradores que é comprometido pela relação abusiva que mantem com o supervisor e, 6) relações e contextos familiares. Mais recentemente, Mackey et al (2017), realizaram uma nova meta-análise cujos resultados são semelhantes aos já descritos na literatura académica indicando uma associação positiva entre as perceções de supervisão abusiva e as perceções negativas de liderança e uma associação negativa entre as perceções de supervisão abusiva e as perceções de justiça no trabalho.

Conclui-se que a supervisão abusiva resulta em consequências várias sendo a insatisfação no trabalho (Bowling & Michel, 2011; Hobman et al, 2009; Kernan et al, 2011; Tepper, 2000), o comprometimento organizacional e a intenção de saída dos colaboradores (Haar et al, 2016; Djurkovic et al, 2008; Tepper, 2000) as mais predominantes.

Diversos estudos demonstram uma associação positiva entre supervisão abusiva e a redução de bem-estar geral designadamente no que concerne a: ansiedade (Hobman et al, 2009), insónia (Rafferty et al, 2010), depressão (Tepper, 2007), exaustão emocional

(Wheeler et al, 2013) e, no aumento de conflitos entre trabalho-família (Carlson et al, 2012). Contrariamente, a performance e produtividade dos colaboradores (Shoss et al, 2013; Xu et al, 2012; Harris et al, 2007) registam uma relação negativa com a supervisão abusiva. No mesmo sentido, verifica-se uma associação negativa entre supervisão abusiva e a variável em estudo, comportamentos de voz (Velez & Neves, 2017; Rafferty & Restubog, 2011). Segundo Velez e Neves (2017), as vítimas de supervisão abusiva não se expressam diretamente através do diálogo.

2.3 Volição Profissional

O registo do crescimento económico desacelerado, as inúmeras reestruturações empresariais e o aumento do desemprego entre os trabalhadores em especial dos jovens (Magnano et al, 2019 cit in, Kwon, 2019) contribuem, atualmente, para um mercado laboral progressivamente mais precário (Alon, 2023). Este cenário aliado a outros fatores externos, levam a que os indivíduos tenham uma maior dificuldade em tomar decisões relacionadas com a sua vida profissional, com base nos seus interesses, competências e valores pessoais (Duffy et al, 2015), encontrando-se assim limitados.

Blustein (2006) desenvolve um modelo denominado “*Psychology of Working Framework* (PWF)”, segundo o qual, o trabalho deve satisfazer as necessidades básicas de sobrevivência, de relacionamento e de autodeterminação. Na sua generalidade, os indivíduos são capazes de assegurar essencialmente as necessidades de sobrevivência como por exemplo o sustento da sua família (Dik & Duffy, 2009). Contudo, nem todos os indivíduos conseguem atender às restantes necessidades por experienciarem restrições nas suas vidas profissionais que limitam as suas disposições em arranjar um emprego que as satisfaçam (Duffy et al, 2015).

O PWF de Blustein (2006; 2008) serviu de influência para a conceptualização do termo volição profissional que Duffy e colegas (2012) definem como: “*the perceived capacity to make occupational choices despite constraints*” (p. 401). A perceção dos indivíduos sobre o significado e intensidade das restrições (Duffy et al, 2012) afetam decisivamente o percurso ocupacional de cada um, pelo que as restrições *per si* não são suficientes (Duffy et al, 2015).

Duffy e colegas (2012) sugerem que a volição profissional e as barreiras associadas às carreiras profissionais, como por exemplo baixa escolaridade, dificuldades

económicas e financeiras ou desigualdades, são construtos distintos, mas que se encontram intimamente relacionados. As barreiras referem-se a restrições específicas dum indivíduo, enquanto a volição profissional refere-se a uma crença subjetiva no poder de decisão de escolhas profissionais.

A volição profissional é considerada, por conseguinte, como uma experiência subjetiva de liberdade de escolhas dos indivíduos, assente nas suas carreiras profissionais embora influenciadas pelas perceções de desigualdades sociais e pelas experiências psicológicas intrapessoais (Duffy et al, 2015).

Para medir este construto, Duffy e autores (2012) desenvolveram a escala *Work Volition Scale* (WVS) que abrange em si três subescalas: a) volição que avalia a capacidade de perceção dos indivíduos de fazerem escolhas profissionais através de questões entre elas, como serem capazes de mudar de emprego se assim desejarem, b) restrições financeiras que medem, através da perceção de constrangimentos financeiros, aspetos que condicionam a tomada de decisões profissionais, nomeadamente em situações em que indivíduos com dificuldades financeiras optam por aceitar um emprego mesmo que não seja de sua vontade e, c) restrições estruturais que aferem, através das perceções individuais sobre o mercado de trabalho ou contexto social, a sua influência nas decisões relacionadas com a carreira exemplificando-se em questões associadas a resseções económicas ou número limitado de vagas de emprego.

Em geral, as investigações realizadas indicam que os indivíduos que possuem maiores níveis de volição profissional sentem uma maior autonomia no seu processo de decisão, baseiam-se nas suas preferências pessoais e sentem-se mais confiantes e otimistas quanto às suas expectativas sobre as suas carreiras (Song & Lee, 2023). Contrariamente, os indivíduos com menores níveis de volição profissional acreditam que não possuem controlo sobre as suas escolhas, vivem limitados às restrições de que são alvos e assumem terem poucas oportunidades de emprego (Cheung et al, 2020).

De acordo com Kwon (2019) ter liberdade para escolher que percurso optar durante a carreira profissional torna-se essencial para alcançar uma melhor qualidade de vida. Volição profissional constitui assim uma influência direta no poder de decisão revelando ter um impacto positivo na satisfação dos colaboradores (Duffy et al, 2013), na satisfação académica dos estudantes (Jadidian & Duffy, 2012) e contribui para a atribuição de significado no trabalho (Allan et al, 2014).

2.4 Relação entre Comportamentos de Voz, Comportamentos de Chefias, e Volição Profissional

Segundo Morisson (2011), existem diversos fatores e condições que influenciam a frequência com que os colaboradores promovem ou inibem a sua voz, sendo um deles designadamente os comportamentos de chefias. A autora refere que o papel dos chefes ou de outras pessoas que assumam cargos de liderança é de extrema relevância, uma vez que a frequência com que os colaboradores usam comportamentos de voz está correlacionada com as perceções que estes têm sobre os seus chefes ou líderes e as perceções sobre as relações que se estabelecem entre os mesmos. Desta forma, verifica-se uma ligação entre comportamentos de voz e vários constructos sobre liderança (Morisson, 2011).

De acordo com as pesquisas realizadas por Durt e Burris (2007, cit in Morisson, 2011), verifica-se uma relação positiva entre os comportamentos de voz dos colaboradores e o estilo de liderança transformacional. Isto porque, os líderes transformacionais tendem a criar compromissos e responsabilidades para fins coletivos bem como incentivar os colaboradores a procurarem soluções inovadoras. Estudos mais recentes indicam que as perceções de liderança ética permitem, de forma positiva, influenciar as atitudes e comportamentos dos colaboradores, por meio da transmissão de altos padrões morais (Brown et al, 2005 cit. in Yuan et al, 2017). Os líderes éticos têm impacto na criação de um ambiente de confiança e segurança onde é possível fomentar e promover uma comunicação aberta através da participação individual e conjunta dos colaboradores (Yuan et al, 2017). No entanto, nem sempre os comportamentos de chefias promovem os comportamentos de voz dos colaboradores. O estudo conduzido por Harris et al. (2007, cit in. Khan, 2019) revela que a supervisão abusiva leva os colaboradores a manterem-se em silêncio e torna a propensão para o uso de comportamentos de voz mais reduzida. Desta forma, e consoante Dedahanov et al (2017), os colaboradores tendem a tornarem-se relutantes aquando da partilha de sugestões relacionadas com o trabalho por considerarem que estas podem ser vistas de forma negativa ou ameaçadora, por parte dos seus superiores hierárquicos. Tendo em conta estes estudos, propõem-se as seguintes hipóteses:

H1: A Liderança Ética está positivamente associada aos comportamentos de Voz.

H1a: A Liderança Ética está positivamente associada aos comportamentos de Voz Promotora.

H1b: A Liderança Ética está positivamente associada aos comportamentos de Voz Proibitiva.

H2: A Supervisão Abusiva está negativamente associada aos comportamentos de Voz.

H2a: A Supervisão Abusiva está negativamente associada aos comportamentos de Voz Promotora.

H2b: A Supervisão Abusiva está negativamente associada aos comportamentos de Voz Proibitiva.

Embora não tenhamos encontrado estudos que relacionam a volição profissional e os comportamentos de voz, alguns autores apresentam ideias que nos levam a crer que os dois conceitos podem estar relacionados. Assim, encontram-se na literatura referências de que os colaboradores que detêm outras alternativas de emprego, são mais propensos a sentirem-se livres para exteriorizar as suas verdadeiras opiniões sobre as práticas e políticas da organização (Rusbult et al, 1988; Johns & Gorrick, 2016). Tendo em conta esta indicação, propõem-se as seguintes hipóteses:

H3: A Volição Profissional está positivamente associada aos comportamentos de Voz.

H3a: A Volição Profissional está positivamente associada aos comportamentos de Voz Promotora.

H3b: A Volição Profissional está positivamente associada aos comportamentos de Voz Proibitiva.

Consideramos também relevante investigar se a Volição Profissional tem um papel de moderação entre os comportamentos das chefias e os comportamentos de Voz. Para isso, propomos as seguintes hipóteses:

H4: A Volição Profissional modera a relação entre os comportamentos de chefias e os comportamentos de Voz.

H4a: A Volição Profissional modera a relação entre a Liderança Ética e os comportamentos de Voz Promotora e Voz Proibitiva.

H4b: A Volição Profissional modera a relação entre a Supervisão Abusiva e os comportamentos de Voz Promotora e Voz Proibitiva.

Atendendo à revisão da literatura apresentada e às hipóteses formuladas, apresenta-se o seguinte modelo conceptual que será utilizado no estudo empírico (Figura 1).

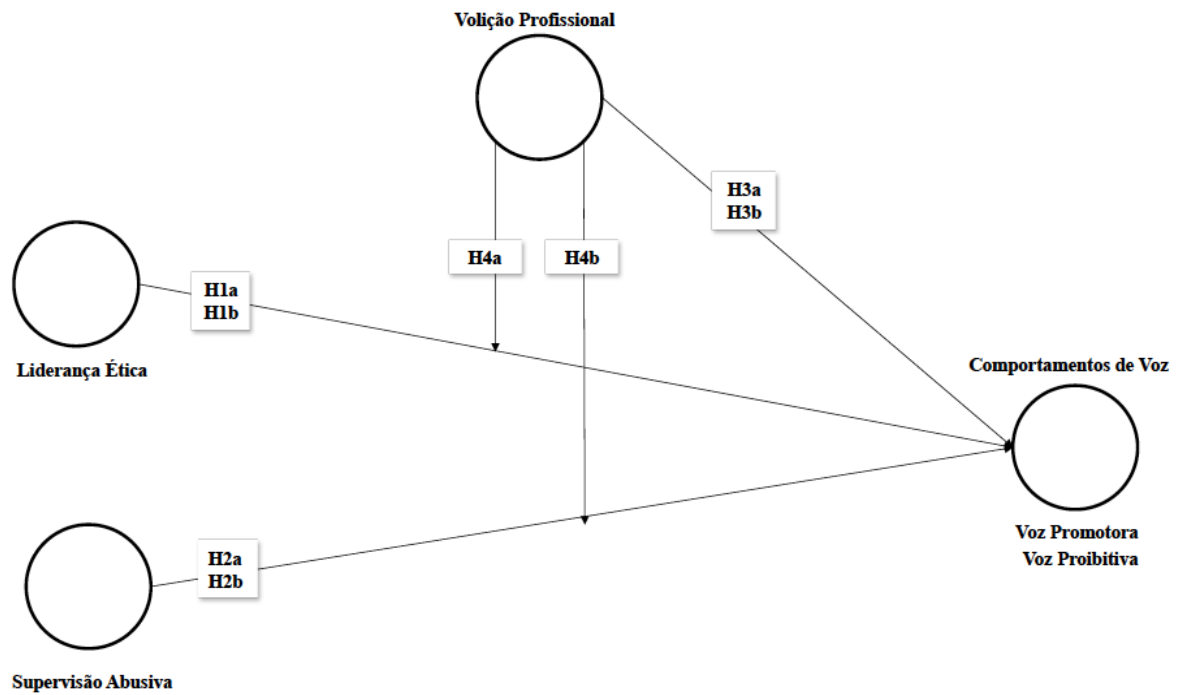


Figura 1 - Modelo Conceptual

3. Estudo Empírico

Neste capítulo será apresentado o método de investigação e respetivos procedimentos utilizados na pesquisa, incluindo as técnicas de recolha de dados e de análise. Seguidamente, são retratados os resultados obtidos através da análise descritiva dos dados, das diferenças significativas em subgrupos da amostra e da verificação das hipóteses de investigação mediante a análise de um modelo de equações estruturais.

3.1. Método

Para a realização deste estudo, que procura testar o modelo conceptual e as hipóteses de investigação, optou-se por uma abordagem quantitativa como metodologia de trabalho.

Tendo em consideração os objetivos delineados, procedeu-se à realização de um inquérito por questionário, desenvolvido na plataforma *online* - *Qualtrics* e, divulgado nas redes sociais, nomeadamente via *LinkedIn* e *Facebook*. O inquérito esteve disponível para resposta durante o período compreendido entre 11 e 28 de Maio de 2021. Para análise dos dados recolhidos foram utilizados dois programas informáticos, sendo estes: SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e Smart_PLS (*Partial Least Squares*).

3.1.1. Participantes

Obteve-se uma amostra por conveniência de 402 respostas das quais se verificou que apenas 398 eram válidas. Isto decorre do facto de existirem quatro inquiridos que não preencheram partes do questionário.

Considerando os indivíduos elegíveis (398), apresenta-se a caracterização da amostra (Tabela 1). Constatou-se que, quanto ao género 34,7% dos participantes são do género masculino e 65,3% são do género feminino. Quanto à distribuição por idades, verifica-se que a maioria dos inquiridos são jovens com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos (33,9%). Seguem-se as faixas etárias dos 26 aos 30 anos (12,8%), 31 aos 35 anos (8,8%), 36 aos 40 anos (9,5%), 41 aos 45 anos (10,6%), 46 aos 50 anos (12,3%), 51 aos 55 anos (7,5%), 56 aos 60 anos com (2,8%), 61 aos 64 anos (1%) e por fim, maiores de 65 anos (0,8%).

Relativamente ao estado civil, 58,3% dos indivíduos são solteiros, 31,2% são casados, 9,5% são divorciadas e 0,5% são viúvos. Adicionalmente, verifica-se que, da amostra total, a maioria dos inquiridos não têm filhos (56%). No que diz respeito às habilitações literárias, predominam os participantes que possuem uma Licenciatura 36,9%, seguindo-se o Ensino Secundário 33,2%, o Mestrado 14,8% , a Pós- Graduação com 8,8%, o Ensino Básico com 5,8% e, Doutoramento com 0,5%. Todavia, para efeitos de análise estatística das diferenças em sub-grupos da amostra, foram retirados os participantes viúvos (N=2) e doutorados (N=2).

No que concerne aos dados profissionais, podemos destacar: referente à experiência profissional, 28,6% dos inquiridos têm uma experiência profissional entre 1 e 5 anos, 28,1% têm mais de 20 anos de experiência, 18,8% entre 11 e 20 anos de experiência, 13,3% há menos dum ano e 10,8% entre os 6 e os 10 anos de experiência profissional. Pertencem ao Setor Privado Com Fins Lucrativos 70,9% participantes, 19,8% ao Setor Público e 9,3% ao Setor Privado Sem Fins Lucrativos. A maioria dos inquiridos trabalham em grandes empresas (42,2%), seguindo-se os que trabalham em médias empresas (24,4%), pequenas empresas (18,1%) e, por fim, microempresas (15,3%). O tipo de vínculo contratual com maior representação é o Contrato de Trabalho Sem Termo (58,5%), seguido do Contrato de Trabalho a Termo Certo (23,6%) e do Sem Contrato de Trabalho/Trabalhador Independente (9,3%). No que respeita aos inquiridos que consideram ter outro tipo de (9,3%) a maioria indicou Estágio. A carga horária com maior representação é o Tempo Completo (69,6%), seguindo-se a Isenção de Horário (11,1%), o Regime Flexível (7,3%), o Tempo Parcial (6,8%) e, por último, Por Turnos (5,3%). Tendo em consideração o nível hierárquico, 47% são trabalhadores qualificados, 15,3% são trabalhadores altamente qualificados, 13,3% são gestores intermédios, 13,1% são trabalhadores não qualificados, 6,3% são supervisores e 4,8% são gestores de topo.

Por fim, e atendendo o tempo de permanência na organização, é possível constatar que 27,9% dos participantes exercem funções na organização há menos de um ano, 23,9% apresentam uma antiguidade entre três e seis anos, 16,8% exercem funções entre um ano e 2 anos, 10,1% apresentam uma antiguidade mais de 21 anos, 8,5% entre 7 e 10 anos, 8% entre 11 e 15 anos e, por fim, 4,8% apresentam uma antiguidade entre 16 e 20 anos.

3.1.2 Instrumentos de Medida

O instrumento utilizado para a recolha de dados foi o questionário, que contou com cinco partes e um total de 47 itens. A primeira parte inclui questões sobre Liderança Ética; na segunda parte são incluídas questões de Supervisão Abusiva; a terceira parte analisa os Comportamentos de Voz dos colaboradores; a quarta parte introduz questões sobre Volição Profissional, e por fim, a quinta parte do questionário corresponde às variáveis sociodemográficas.

O primeiro bloco de questões corresponde à Liderança Ética tendo sido utilizada a *Ethical Leadership Scale* (ELS), desenvolvida por Brown, Treviño e Harrison (2005), composta por um total de 10 itens. Constam como itens da escala: “É uma pessoa em quem se pode confiar.”; ou “Quando toma decisões questiona-se sobre o que é mais correto fazer.”.

O segundo bloco de questões avalia a Supervisão Abusiva através da frequência com que o supervisor se demonstra abusivo. Neste sentido, foi utilizada a escala de 15 itens de Tepper (2000). Da escala constam itens como: “Ridiculariza-me.” ou “Diz-me que sou incompetente.”.

Para avaliar os comportamentos de voz dos colaboradores, recorreu-se às duas subescalas, criadas por Liang, Farh e Farh (2012) que perfazem um total de 10 itens. São estas: a Voz Promotora com cinco itens, como por exemplo: “Tomo iniciativas de desenvolver e fazer sugestões sobre questões que podem influenciar o meu departamento.” e “Crio sugestões para melhorar os procedimentos de trabalho do meu departamento.” e a Voz Proibitiva, também com cinco itens, em que constam como exemplo “Falo honestamente sobre os problemas que podem causar sérios prejuízos ao meu departamento, mesmo quando existem opiniões divergentes às minhas.” ou “Atrevo-me a identificar os problemas que aparecem no departamento, mesmo que isso me traga problemas de relacionamento com os colegas.”.

Para investigar a perceção dos colaboradores no que concerne à sua capacidade de fazer escolhas profissionais, foi aplicado na sua totalidade, os 14 itens da escala *Work Volition Scale* (WVS) de Duffy, Diemer, Perry, Laurenzi e Torrey (2012). Esta escala compreende três dimensões: cinco itens correspondem à volição - “Tenho podido escolher os empregos que quero.”; cinco itens a restrições financeiras - “Devido à minha situação financeira, tenho a necessidade de aceitar o primeiro emprego que aparecer.” e,

quatro itens a restrições estruturais - “Sinto que condicionantes externas têm limitado as minhas opções de trabalho e de carreira profissional.”.

Por fim, o último grupo é composto por 12 questões que permitem a recolha de dados sociodemográficos da amostra. Estas questões encontram-se relacionadas com: género, idade, estado civil, se tem ou não filhos; habilitações literárias, tempo de experiência profissional, setor da organização, dimensão da organização, situação contratual, horário laboral, nível hierárquico e tempo de permanência na organização.

As escalas do primeiro, terceiro e quarto bloco foram medidas através de uma escala de concordância de tipo *Likert* de 5 pontos, sendo as medidas as seguintes: 1 “Discordo Totalmente”; 2 “Discordo Parcialmente”; 3 “Nem Concordo Nem Discordo”; 4 “Concordo Parcialmente”; 5 “Concordo Totalmente”. Enquanto a escala pertencente ao segundo bloco, foi medida através de uma escala de frequência sendo as medidas: 1 “Nunca”; 2 “Raramente”; 3 “Ocasionalmente”; 4 “Frequentemente”; 5 “Sempre”.

3.1.3 Fiabilidade das Escalas

A fiabilidade das escalas traduz-se na demonstração da consistência interna das escalas. Neste sentido, para que uma escala seja considerada fiável é necessário considerar o coeficiente *Alpha de Cronbach* (α) - que deverá apresentar um valor de, pelo menos, 0,7 e, analisar a correlação de cada item com a escala total - que deverá apresentar um valor superior a 0,2 (Pestana & Gageiro, 2014).

No presente estudo, todas as escalas apresentam um *Alpha de Cronbach* superior a 0,7 e todos os itens apresentam uma correlação superior a 0,2 com a respetiva escala. Relativamente à escalas de Liderança Ética e Supervisão Abusiva, estas apresentam uma consistência muito boa sendo o *Alpha de Cronbach* de 0,906 e 0,915 respetivamente e todos os itens apresentam uma correlação com a escala superior a 0,2.

Quanto à fiabilidade da escala Voz Promotora, verifica-se que o *Alpha de Cronbach* é de 0,891 e os itens apresentam uma correlação com a escala superior a 0,2 visto que os valores se encontram entre 0,618 e 0,816. A escala Voz Proibitiva apresenta um *Alpha de Cronbach* de 0,780 e os itens indicam uma correlação com a escala superior a 0,2 entre 0,411 e 0,645.

Por fim, quanto à fiabilidade da escala *Volição Profissional*, verifica-se um *Alpha de Cronbach* de 0,869 e verifica-se uma correlação com a escala superior a 0,2 sendo que os valores se encontram entre 0,379 e 0,660.

3.2 Resultados

3.2.1. Média e Desvio Padrão na Amostra Total

Após análise e verificação da fiabilidade de todas as escalas que constituem o questionário, analisaram-se as médias e desvio-padrão por forma a dar resposta ao primeiro objetivo definido para este estudo.

Neste sentido, para calcular a média foram somadas as respostas dos itens que compõem cada uma das escalas e dividiu-se o resultado pelo número total de itens. Considerou-se o ponto médio teórico de 3, uma vez que se verifica a utilização de escalas de resposta com 5 pontos. Seguidamente, analisaram-se as médias da amostra total em cada uma das escalas (Tabela 2).

À exceção da *Supervisão Abusiva* que apresenta um valor inferior ao ponto médio teórico com uma média de 1,5251 para todas as restantes variáveis, a média na amostra total é superior ao ponto médio teórico. A *Voz Promotora* regista a média mais elevada (4,1910), seguindo-se da *Voz Proibitiva* (3,8323) e *Liderança Ética* (3,7980) e, por último, *Volição Profissional* (3,3653).

3.2.2. Análise de Diferenças em Sub-grupos da Amostra

Para responder ao segundo objetivo estabelecido nesta dissertação foi realizada uma análise às médias obtidas para cada uma das escalas por forma a identificar as diferenças significativas entre subgrupos da amostra. Para o efeito, foi utilizada a técnica de análise de variância ANOVA quando existissem mais de três grupos e o test t de amostras independentes no caso de existir apenas dois grupos. Caso os resultados apresentem $p \leq 0,05$, devem ser considerados como diferenças significativas (Maroco, 2011).

Tendo em conta o Género (Tabela 3), verifica-se a existência de diferenças significativas na escala “*Voz Proibitiva*” ($p=0,006$). A média é mais elevada no género masculino (3,9623) em oposição ao género feminino com média mais baixa (3,7731).

Verifica-se igualmente a existência de diferenças significativas na escala “Volição Profissional” ($p=0,010$). Esta indica-nos que a média mais elevada pertence igualmente ao género masculino (3,4933) e a média mais baixa é do género feminino (3,3063).

Relativamente à Idade (Tabela 4), existem diferenças significativas na escala “Supervisão Abusiva” ($p=0,001$) em que se verifica que o grupo dos indivíduos com idade superior a 65 anos têm a média mais elevada (2,2051) comparativamente com os indivíduos com idades compreendidas entre 18 e 25 anos, cuja média é mais baixa (1,3436); na escala “Voz Promotora” ($p=0,002$), em que a média mais elevada situa-se entre os 51 e 55 anos (4,5267) e a média mais baixa entre os 18 e 25 anos (3,9585); e por fim, na escala “Voz Proibitiva” ($p=0,000$), em que a média mais elevada encontra-se entre os 61 e 65 anos (4,4500) e a média mais baixa entre os 18 e 25 anos (3,5600).

Em relação à variável Estado Civil (Tabela 5), registam-se diferenças significativas em diversas variáveis: “Supervisão Abusiva” ($p=0,014$); “Voz Promotora” ($p=0,001$) e “Voz Proibitiva” ($p=0,000$). Na “Supervisão Abusiva” a média mais elevada corresponde aos divorciados (1,7510) e a média mais baixa aos solteiros (1,4602). Na “Voz Promotora”, a média mais baixa situa-se nos inquiridos solteiros (4,1000) e a média mais elevada aos inquiridos casados (4,3952). Na “Voz Proibitiva” a média mais baixa é dos solteiros (3,7164) e a média mais elevada é dos casados (4,0403).

Quanto à Parentalidade (Tabela 6), existem diferenças significativas para as seguintes variáveis: “Voz Promotora” ($p=0,001$) e “Voz Proibitiva” ($p=0,000$). As escalas “Voz Promotora” e “Voz Proibitiva” indicam-nos que os indivíduos que não têm filhos representam a média mais baixa – 4,0987 e 3,7238 respetivamente e os que têm filhos, apresentam a média mais elevada – 4,3356 e 3,9920.

Considerando a variável Habilitações Literárias (Tabela 7), observam-se diferenças na variável “Supervisão Abusiva” ($p=0,000$) cuja média mais baixa é representada pelo grupo de inquiridos com mestrado (1,3481) e média mais elevada pelo grupo de inquiridos com o ensino básico (1,7090).

Em relação à Experiência Profissional (Tabela 8), a “Supervisão Abusiva” regista diferenças significativas ($p=0,000$), sendo a média mais baixa representada pelo grupo de pessoas com experiência até um ano (1,2279) e a média mais alta pelo grupo que pessoas que contam com mais de 20 anos de experiência (1,6834). A variável “Voz Promotora” ($p=0,000$) apresenta uma média mais baixa para o grupo de pessoas com experiência até

um ano (3,9698) e média mais elevada para o grupo de pessoas entre os 11 e 20 anos de experiência (4,3920). A variável “Voz Proibitiva” ($p=0,000$) demonstra que o grupo de pessoas com experiência até um ano é a média mais baixa (3,4038) e que o grupo de pessoas com mais de 20 anos de experiência é a média mais alta (4,0464).

A variável Dimensão da Organização (Tabela 9) apresenta uma diferença significativa na “Supervisão Abusiva” ($p=0,014$). As pequenas empresas reflete a média mais baixa (1,4594) e as microempresas a média mais alta (1,7528).

No que concerne à Situação Contratual (Tabela 10), as diferenças significativas são visíveis nas variáveis: “Supervisão Abusiva” ($p=0,012$); “Voz Promotora” ($p=0,004$); “Voz Proibitiva” ($p=0,000$) e, “Volição Profissional” ($p=0,007$) Quanto à “Supervisão Abusiva”, a média mais baixa diz respeito a “outro” (1,3326) e a média mais alta ao contrato de trabalho sem termo (1,6022). De igual forma, quanto à “Voz Promotora” e “Voz Proibitiva”, a média mais baixa diz respeito a “outro” (3,8941; 3,5118 respetivamente) e a média mais alta ao contrato de trabalho sem termo (4,2944; 3,9674 respetivamente). Quanto a “Volição Profissional”, a média mais baixa corresponde ao grupo sem contrato de trabalho/trabalhadores independentes (3,1564) e a média mais alta ao grupo dos contrato de trabalho sem termo (3,4850).

Verificam-se diversas diferenças significativas entre a variável Horário Laboral (Tabela 11) e a escala “Volição Profissional” ($p=0,005$). O tempo parcial apresenta a média mais baixa (2,9471) comparativamente com a média mais alta, a isenção de horários (3,5487).

Em relação ao Nível Hierárquico (Tabela 12) registam-se diferenças significativas para “Voz Promotora” ($p=0,000$); “Voz Proibitiva” ($p=0,000$) e “Volição Profissional” ($p=0,000$). Para a “Voz Promotora” a média mais baixa são os trabalhadores não qualificados (3,7654) e a média mais elevada são os gestores intermédios (4,5321). Para a “Voz Proibitiva”, a média mais baixa são os trabalhadores qualificados (3,6631) e a média mais elevada os supervisores (4,3040). Para a “Volição Profissional”, constata-se que os trabalhadores não qualificados são a média mais baixa (2,8915) e os gestores intermédios a média mais alta (3,7305).

Tendo em conta a Permanência na Organização (Tabela 13), também se verificou a existência de diferenças significativas na escala “Supervisão Abusiva” ($p=0,001$). A média mais elevada corresponde ao grupo de inquiridos que permanece na empresa entre

16 a 20 anos (1,7652) e a média mais baixa ao grupo de inquiridos que trabalham há menos de um ano (1,3278). Por último, na “Voz Proibitiva” ($p=0,010$), a média mais elevada pertence ao grupo de inquiridos que trabalham na mesma organização entre os 7 e 10 anos (4,1059) face aos trabalhadores que trabalham há menos de um ano na empresa cuja média é a mais baixa (3,6360).

3.2.3. Análise de Equações Estruturais

Tendo em conta o terceiro objetivo estabelecido neste estudo, em que se pretende testar um modelo conceptual com múltiplas relações, optou-se por utilizar a modelação de equações estruturais (SEM). Deste modo, e por forma a analisar as relações em estudo optou-se pela utilização do *software* SmartPLS versão 3.0 (Ringle, Wende & Becker, 2015).

Numa fase inicial, começou-se por testar os modelos de medida utilizados, em termos de fiabilidade e validade dos diferentes constructos. Posteriormente, analisou-se o modelo estrutural, em termos das relações que se estabelecem entre os constructos e a sua capacidade de previsão da voz promotora e da voz proibitiva.

3.2.3.1 Modelos de Medida

A Tabela 14 apresenta os itens que foram utilizados para cada constructo, assim como as respetivas médias, desvios-padrão, e os pesos estandardizados no respetivo constructo.

Para avaliar a fiabilidade, utilizou-se o *Alpha de Cronbach* e a fiabilidade compósita, para os quais o valor mínimo aceitável é de 0,7 (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011; Nunnally & Bernstein, 1994). Verifica-se, através da Tabela 15, a existência de bons níveis de consistência interna, sendo os *Alphas de Cronbach* e as fiabilidades compósitas superiores a 0,7 para todos os constructos.

No que diz respeito à validade convergente, recorreu-se à variância média extraída (AVE), para a qual o valor mínimo aceitável é de 0,5 (Hair et al, 2011; Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009; Sarstedt et al, 2014). A Tabela 15 demonstra que a percentagem da AVE é superior a 0,5 em todos os construtos. Para complementar a avaliação da validade convergente dos modelos de medida, realizaram-se pseudo-testes t com recurso ao

bootstrapping (Tabela 14). Todos os indicadores apresentavam uma carga fatorial significativa ($t > 3.29$; $p < 0,001$), pelo que se verifica mais uma vez a validade convergente (Anderson & Gerbing, 1988).

Para analisar a validade discriminante, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), que consiste na comparação das raízes quadradas das variâncias médias extraídas (AVE) com a correlação de cada par de variáveis latentes. A Tabela 16 mostra que, para todos os pares de variáveis latentes, as raízes quadradas da AVE são superiores às correlações. Assim, pode-se concluir que cada variável latente partilha mais variância com a sua própria medida do que com outros constructos, o que é considerado como evidência de validade discriminante.

3.2.3.2. Modelo Estrutural

Dado que a análise dos modelos de medida revelou a existência de bons índices de validade e fiabilidade, passou-se seguidamente a analisar o modelo estrutural (Figura 2), de modo a analisar as relações em estudo (Henseler, Ringle, & Sinkovics 2009).

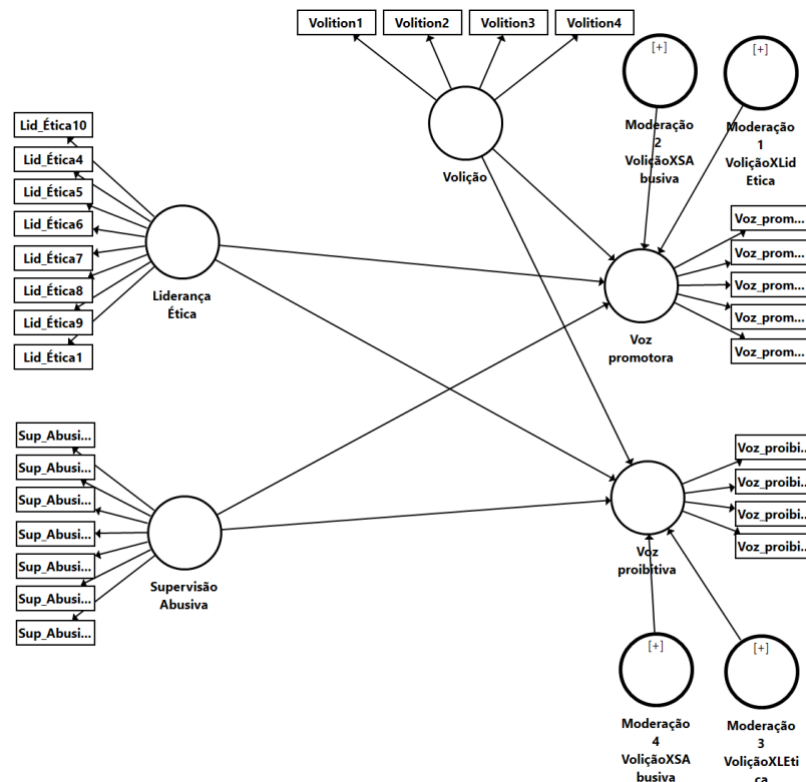


Figura 2 - Modelo Estrutural Inicial

Utilizou-se o procedimento *bootstrapping* para avaliar a significância dos coeficientes de caminho (Tabela 17). Concluiu-se que, das seis relações diretas em estudo, apenas quatro eram significativas, apresentando valores de t superiores a 1,96 ($p < 0,05$). Das quatro relações de moderação, nenhuma é significativa. As quatro relações significativas dizem respeito às relações entre a Liderança Ética e as duas variáveis de Voz Promotora e Voz Proibitiva, assim como as duas relações entre a Volição Profissional e as duas variáveis de Voz Promotora e Voz Proibitiva (Tabela 17).

Também se analisou a dimensão dos efeitos a partir do f^2 (Cohen, 1988). Segundo Cohen (1988), os valores do f^2 são de 0,02 para um efeito pequeno, 0,15 para o médio e 0,35 para o grande. Verifica-se assim que os efeitos são todos fracos.

Seguidamente, analisou-se o coeficiente de determinação (R^2) dos constructos endógenos para avaliar o grau de precisão preditiva do modelo. O modelo explica 9,7% da Voz Promotora e 10,1% da Voz Proibitiva.

Por fim, utilizou-se o procedimento *blindfolding* para calcular a relevância preditiva do modelo através do indicador de Stone-Geisser (Q^2). Em todos os casos, os valores obtidos são superiores a 0, pelo que se conclui a relevância preditiva dos modelos (Hair et al, 2011).

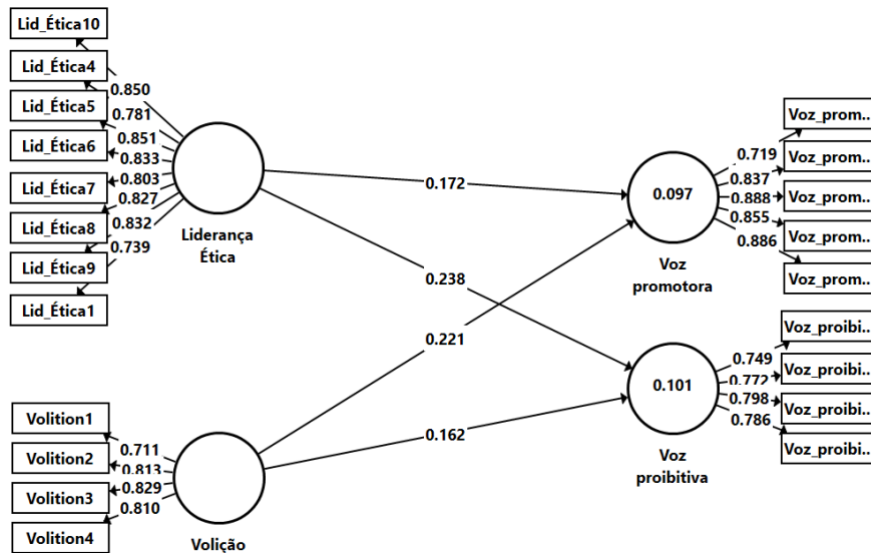


Figura 3 - Modelo Estrutural Final

4. Conclusão

Este último capítulo encontra-se dividido em dois pontos principais, em que primeiro se apresenta um sumário dos resultados e principais contribuições do estudo, e o segundo apresenta-se as limitações do estudo bem como sugestões para futuras investigações.

4.1 Sumário dos Resultados e Contribuições do Estudo

No que concerne ao primeiro objetivo, relativo aos níveis das variáveis em estudo no contexto organizacional Português, salienta-se que, em média, os inquiridos têm uma baixa perceção de Supervisão Abusiva por parte das suas chefias diretas. Em contraste, para as variáveis Liderança Ética, Voz Promotora, Voz Proibitiva e Volição Profissional, apresentam-se níveis elevados, uma vez que as médias na amostra total se encontram acima do ponto médio teórico. É de salientar que a Voz Promotora tem uma média superior à Voz Proibitiva, constatando-se, portanto, que há uma maior adesão à apresentação de ideias e sugestões do que à identificação de problemas.

No sentido de dar resposta ao segundo objetivo do estudo, analisaram-se as diferenças significativas entre os diferentes subgrupos de amostra. No que diz respeito aos comportamentos de voz, verificam-se diferenças tanto na Voz Promotora como na Voz Proibitiva. Para a Voz Promotora, as médias mais baixas verificam-se para participantes com idades entre os 18 e os 25 anos, solteiros, sem filhos, cuja experiência profissional não ultrapassa um ano e que não estão em cargos de gestão. Para a Voz Proibitiva verifica-se uma situação semelhante, sendo apenas de acrescentar que as mulheres têm uma média significativamente inferior à dos homens. Perante os resultados apresentados, a nossa interpretação é de que os jovens numa fase inicial da vida profissional não se sentem confiantes para se expressarem, possivelmente por temerem ser mal interpretados e porem em risco os primeiros passos na sua vida profissional. Tendo em consideração os comportamentos de chefias, para a Liderança Ética não se verificaram diferenças significativas. Para Supervisão Abusiva são os indivíduos mais velhos com idade superior a 65 anos, divorciados, cujo nível de escolaridade é o Ensino Básico, com mais de 20 anos de experiência profissional, trabalham em microempresas

com contrato de trabalho sem termo há tempo considerável (i.e., 16 – 20 anos) que percecionam com maior frequência os comportamentos abusivos por parte das suas chefias. Compreende-se deste resultado, o facto dos participantes mais velhos e com maior tempo de permanência na organização sentirem maior supervisão abusiva pois as relações entre os subordinados e os supervisores encontram-se mais desgastadas e afetadas pelo tempo o que origina margem para mais abusos.

Relativamente à volição profissional, as médias mais baixas verificam-se em participantes do género feminino, sem contrato de trabalho ou em regime de trabalhador independente, a tempo parcial, e pouco qualificados. Assim, estes resultados indicam que a precariedade do emprego, a falta de qualificação e o género feminino estão associados a escolhas profissionais mais limitadas.

Quanto ao terceiro e último objetivo definido neste estudo, foram analisadas as relações que se estabelecem entre as variáveis Voz Promotora, Voz Proibitiva, Liderança Ética, Supervisão Abusiva, e Volição Profissional. Das seis relações diretas, apenas quatro se revelaram significativas.

A Liderança Ética encontra-se positivamente relacionada com as duas dimensões de comportamentos de voz - Voz Promotora e Voz Proibitiva, o que confirma as primeiras hipóteses (H1; H1a; H1b) do estudo em causa. Este resultado vai de encontro com o que é sugerido na literatura sobre a capacidade de os líderes éticos proporcionarem um ambiente de partilha de decisões e comunicação *two-way* (Avey et al, 2012; Chamberlin et al, 2017; Bai et al, 2019; Cheng et al, 2022; Dua et al, 2023).

As hipóteses (H3; H3a; H3b) são igualmente confirmadas uma vez que se verifica uma relação significativa entre a Volição Profissional e as duas variáveis de comportamento de voz. Atendendo ao estudo em causa, comprova-se que os indivíduos se encontram mais propensos a expressarem-se dentro do seio da organização, através de sugestões, ideias, preocupações e dúvidas quando percecionam a existência de possibilidade de optarem por outras alternativas de emprego (Rusbult et al., 1988).

As hipóteses (H2; H2a; H2b) que previam uma relação negativa entre as variáveis Supervisão Abusiva e Comportamentos de Voz bem como a hipótese (H4a) que previa uma relação de moderação de Volição Profissional e Liderança Ética e Comportamentos de Voz e a hipótese (H4b) que previa a relação de moderação de Volição Profissional e

Supervisão Abusiva e Comportamentos de Voz, não se demonstraram significativas pelo que as hipóteses mencionadas não se confirmam.

Em termos de contribuições, esta investigação procurou salientar o modo como os comportamentos de voz dos colaboradores são influenciados quer pelas suas chefias diretas e quer pelas suas perceções individuais no que concerne à volição profissional. Neste sentido, o estudo em causa pretende contribuir de forma teórica para o desenvolvimento da literatura atual ao integrar variáveis que anteriormente tinham sido estudadas isoladamente. Em particular, considerou-se o possível efeito da Volição Profissional, variável ainda pouco estudada no contexto Português.

Relativamente às contribuições práticas, este estudo tem a possibilidade de fornecer orientações importantes para as organizações e em especial para os Gestores de Recursos Humanos. Os resultados das diferenças significativas entre subgrupos da amostra permitem identificar quais os grupos com médias mais baixas de comportamentos de voz, e assim permitem aos Gestores de Recursos Humanos desenvolverem práticas mais adaptadas a esses grupos. Também para a Volição Profissional e a Supervisão Abusiva foi possível identificar os grupos em que é mais expectável a ocorrência de resultados menos positivos para os participantes, e onde os Gestores de Recursos Humanos poderão considerar atuar.

4.2 Limitações Do Estudo e Sugestões Para Pesquisas Futuras

A realização do presente estudo tem inerente várias limitações relativas à amostra e às variáveis incluídas no modelo conceptual. A primeira limitação encontrada prende-se com o facto de a amostra em causa ser reduzida e maioritariamente representada pelo género feminino (260 em 398 respostas) e participantes com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos (135 respostas). Propomos, para futuros estudos, um grupo de inquiridos mais abrangente e diversificado. Seria também interessante analisar em profundidade uma área profissional ou empresa, de forma a que a análise dos resultados pudesse ser mais conclusiva. De igual modo, seria interessante aplicar este estudo a outras culturas e países, para analisar se os resultados obtidos são generalizáveis para além do contexto organizacional Português.

A segunda limitação é referente à escala de Supervisão Abusiva desenvolvida por Tepper (2000). Por lapso não foram aplicadas no questionário as duas últimas questões: 14. “Diz que sou incompetente”. E, 15. “Mente para mim”, o que poderá possivelmente ter influenciado os resultados do estudo no que concerne às hipóteses (H2; H2a; H2b).

Finalmente, considera-se que seria pertinente, tal como já sugerido por Morisson (2023), em futuras investigações relacionar os novos regimes de trabalho implementados pelas organizações – híbrido ou teletrabalho e os seus impactos nos comportamentos de voz dos colaboradores em especial na Voz Promotora e Voz Proibitiva.

Referências Bibliográficas

Allan, B. A., Austin, K. L., & Duffy, R. D. (2014). Examining social class and work meaning within the psychology of working framework. *Journal of Career Assessment* 22, 543– 561. <https://doi.org/10.1177/1069072713514811>.

Alon, S. (2023). The Measurement of Precarious Work and Market Conditions: Insights from the COVID-19 Disruption on Sample Selection. *Work and Occupations*, 50 (1), 22-59. <https://doi.org/10.1177/07308884221127636>.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103 (1), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>

Anderson, M.H. & Sun, P.Y.T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New ‘Full-Range’ Theory. *International Journal of Management Reviews* 19, 76-96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>

Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review* 4 (3), 393– 411. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00118.x>

Avey, J.B., Wernsing, T.S. & Palanski, M.E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics* 107 (1), 21–34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>

Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2010). Goal setting as an antecedent of destructive leader behaviors. In B. Schyns & T. Hansbrough, (Eds.) *When leadership goes wrong: destructive leadership, mistakes, and ethical failures*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.

Bai, Y., Lin, L. & Liu, J.T. (2019). Leveraging the employee voice: a multi-level social learning perspective of ethical leadership. *The International Journal of Human Resource Management* 30 (12), 1869–1901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1308414>.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Prentice-Hall series in social learning theory. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Banks, G.C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly* 32 (2), 101471. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>.

Bedi, A., Alpaslan, C.M. & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal Business of Ethics* 139 (3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>.

Blustein, D. L. (2006). *The psychology of working: A new perspective for career development, counseling, and public policy. Counseling and psychotherapy*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers.

Blustein, D. L. (2008). The role of work in psychological health and well-being: A conceptual, historical, and public policy perspective. *American Psychologist* 63 (4), 228–240. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.4.228>.

Bowling, N.A. & Michel, J.S. (2011). Why do you treat me badly? The role of attributions regarding the cause of abuse in subordinates' responses to abusive supervision. *Work & Stress* 25 (4), 309–320. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.634281>.

Brown, M.E., Treviño, L.K. & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.

Brown, M.E. & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17 (6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.

Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E. & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work–family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly* 23(5), 849–859. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.003>.

Chamberlin, M., Newton, D.W. & Lepine, J.A. (2017). A Meta-Analysis of Voice and Its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions, and Future Research Directions. *Personnel Psychology*, 70 (1), 11–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12185>.

Campos, M. P. (2019) *Percepção do trabalho numa amostra de jovens pouco qualificados* (Dissertação de Mestrado não editada, Mestrado em Psicologia). Universidade de Évora, Escola de Ciências Sociais.

Cheng, J., Bai, H. & Hu, C. (2022). The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment. *Journal of Management & Organization* 28 (1), 58–76. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.49>.

Cheung, F., Ngo, H., & Leung, A. (2020). Predicting Work Volition among undergraduate students in the united states and hong kong. *Journal of Career Development* 47 (5), 565–578. <https://doi.org/10.1177/0894845318803469>

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd Ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>.

Curtis, L.A. (1974). Victim Precipitation and Violent Crime. *Social Problems* 21 (4). 594–605. <https://doi.org/10.1525/sp.1974.21.4.03a00110>.

DeConinck, J.B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research* 68 (5), 1086–1093. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.011>.

Dedahanov, A. T., Lee, D. H., Rhee, J. & Yoon, J. (2016). Entrepreneur’s paternalistic leadership style and creativity: The mediating role of employee voice. *Management Decision* 54 (9), 2310–2324. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2015-0537>.

Den Hartog, D.N. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2 (1), 409–434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>.

Derue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N. & Humphrey, S.E. (2011). Trait And Behavioral Theories Of Leadership: An Integration And Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity. *Personnel Psychology* 64 (1), 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>.

Detert, J.R. & Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal* 50 (4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>.

Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist* 37 (3), 424–450. <https://doi.org/10.1177/0011000008316430>.

Djurkovic, N., McCormack, D. & Casimir, G. (2008). Workplace bullying and intention to leave: the moderating effect of perceived organisational support. *Human Resource Management Journal* 18 (4), 405–422. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00081.x>.

Dua, A.K., Farooq, A. & Rai, S. (2023). Ethical leadership and its influence on employee voice behavior: role of demographic variables. *International Journal of Ethics and Systems* 39 (2), 213–235. <https://doi.org/10.1108/IJOES-10-2021-0200>.

Duffy, R. D., Diemer, M. A., Perry, J. C., Laurenzi, C., & Torrey, C. L. (2012). The construction and initial validation of the Work Volition Scale. *Journal of Vocational Behavior* 80 (2), 400–411. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.002>.

Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: It's not about having it, it's about living it. *Journal of Counseling Psychology* 60 (1), 42–52. <https://doi.org/10.1037/a0030635>.

Duffy, R. D., Douglass, R. P., & Autin, K. L. (2015). Career adaptability and academic satisfaction: Examining Work Volition and self efficacy as mediators. *Journal of Vocational Behavior* 90, 46–54. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.007>.

Dyne, L.V., Ang, S. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies* 40 (6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>.

Fehr, R., Yam, K.C. (Sam) & Dang, C. (2015). Moralized Leadership: The Construction and Consequences of Ethical Leader Perceptions. *Academy of Management Review* 40 (2), 182–209. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0358>.

Fischer, T., Tian, A.W., Lee, A. & Hughes, D.J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly* 32 (6), 101540. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101540>.

Fornell, C., e Larcker, D. F. (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39-50.

Givens-Skeaton, S., & Ford, L. R. (2018). Exit Interviews: The Impact of Perceived Sensitivity and Perceived Threat on Individuals' Willingness to Disclose. *Journal of Organizational Psychology* 18 (5), 85 – 107. <https://doi.org/10.2307/3151312>.

Gransberry, C.K. (2022). Author Correction: How Emotional Intelligence Promotes Leadership and Management Practices. *Public Organization Review* 22 (2), 487–487. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00563-z>.

Haar, J.M., De Fluiter, A. & Brougham, D. (2016). Abusive supervision and turnover intentions: The mediating role of perceived organisational support. *Journal of Management & Organization* 22 (2), 139–153. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.34>.

Hair, J. F., Ringle, C. M. e Sarstedt, M. (2011) PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>.

Harris, K.J., Kacmar, K.M. & 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 (3), 252–263. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.007>.

Henseler, J., Ringle, C. M., e Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing, *Advances in International Marketing* 20, 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014).

Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, 1^a Ed. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Hobman, E.V., Restubog, S.L.D., Bordia, P. & Tang, R.L. (2009). Abusive Supervision in Advising Relationships: Investigating the Role of Social Support. *Applied Psychology* 58 (2), 233–256. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00330.x>.

Islam, G. & Zyphur, M.J. (2005). Power, Voice, and Hierarchy: Exploring the Antecedents of Speaking Up in Groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 9 (2), 93–103. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.2.93>.

Jadidian, A., & Duffy, R. D. (2012). Work Volition, career decision self-efficacy, and academic satisfaction: An examination of mediators and moderators. *Journal of Career Assessment* 20 (2), 154–165. <https://doi.org/10.1177/106907271142>.

Jain, V., Gupta, S.S., Shankar, K.T. & Bagaria, K.R. (2022). A Study on Leadership Management, Principles, Theories, and Educational Management. *World Journal of English Language* 12 (3), 203. <https://doi.org/10.5430/wjel.v12n3p203>.

Johns, R., & Gorrick, J. (2016). Exploring the Behavioural Options of Exit and Voice in the Exit Interview Process. *International Journal of Employment Studies* 24 (1), 25-41.

Kernan, M.C., Watson, S., Fang Chen, F. & Gyu Kim, T. (2011). How cultural values affect the impact of abusive supervision on worker attitudes. *Cross Cultural Management: An International Journal* 18 (4), 464–484. <https://doi.org/10.1108/13527601111179528>.

Khan, R. (2019). The Moderating Role of Resilience: When Abusive Supervision Impacts Distributive Justice and Employees' Voice. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 9 (2), 443–469. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3596112>.

Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2012). Sins of the parents: Self-control as a buffer between supervisors' previous experience of family undermining and subordinates' perceptions of abusive supervision. *The Leadership Quarterly* 23 (5), 869-882. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.005>.

Klasmeier, K.N., Schleu, J.E., Millhoff, C., Poethke, U. & Bormann, K.C. (2022). On The Destructiveness Of Laissez-Faire Versus Abusive Supervision: A Comparative, Multilevel Investigation Of Destructive Forms Of Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 31 (3), 406–420. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1968375>.

Ko, Changsuk, Ma, Jianhong, Bartnik, Roman, Haney, Mark & Kang, Mingu. (2017). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics and Behavior* 28, 1-29. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>.

Kwon, J. E. (2019). Work Volition and career adaptability as predictors of employability: Examining a moderated mediating process. *Sustainability* 11 (24), 7089. <https://doi.org/10.3390/su11247089>

LePine, J.A. & Dyne, L. V. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology* 83 (6), 853–868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>.

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 (1), 107–123. <https://doi.org/10.1037/a0024610>.

Liang, J., Farh, C.I.C. & Farh, J.-L. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal* 55 (1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>.

Liao, Z., Yam, K.C., Johnson, R.E., Liu, W. & Song, Z. (2018). Cleansing my abuse: A reparative response model of perpetrating abusive supervisor behavior. *Journal of Applied Psychology* 103 (9), 1039-1056. <https://doi.org/10.1037/apl0000319>.

Liu, W., Zhu, R. & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly* 21 (1), 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>.

Mackey, J.D., Frieder, R.E., Brees, J.R. & Martinko, M.J. (2017). Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review. *Journal of Management* 43 (6), 1940-1965. <https://doi.org/10.1177/0149206315573997>.

MacMillan, K., Hurst, C., Kelley, K., Howell, J. & Jung, Y. (2020). Who says there's a problem? Preferences on the sending and receiving of prohibitive voice. *Human Relations* 73 (8), 1049–1076. <https://doi.org/10.1177/0018726719850282>.

Magnano, P., Santisi, G., Zammitti, A., Zarbo, R., & Di Nuovo, S. (2019). Self-perceived employability and meaningful work: The mediating role of courage on quality of life. *Sustainability* 11 (3), 764. <https://doi.org/10.3390/su11030764>.

Maroco, J. (2003). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS*. 1.^a Ed. Lisboa: Silabo

Mawritz, M.B., Mayer, D.M., Hoobler, J.M., Wayne, S.J. & Marinova, S.V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology* 65 (2), 325-357. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01246.x>.

Maynes, T.D. & Podsakoff, P.M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice

behaviors. *Journal of Applied Psychology* 99 (1), 87–112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>.

Mesdaghinia, S., Shapiro, D.L. & Eisenberger, R. (2021). Prohibitive Voice as a Moral Act: The Role of Moral Identity, Leaders, and Workgroups. *Journal of Business Ethics* 180, 297-31. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04862-9>.

Morrison, E.W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals* 5 (1), 373–412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>.

Morrison, E.W. (2023). Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 10 (1), 79–107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>.

Mowbray, P.K., Wilkinson, A. & Tse, H.H.M. (2015). An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* 17 (3), 382–400. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>.

Nunnally, J. C. e Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*, 3rd edition, McGraw-Hill, New York.

Opatow, S. (1990). Moral Exclusion and Injustice: An Introduction. *Journal of Social Issues* 46 (1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1990.tb00268.x>.

Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS (6ª Ed)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Qin, X., DiRenzo, M.S., Xu, M. & Duan, Y. (2014). When do emotionally exhausted employees speak up? Exploring the potential curvilinear relationship between emotional exhaustion and voice. *Journal of Organizational Behavior* 35 (7), 1018–1041. <https://doi.org/10.1002/job.1948>.

Rafferty, A.E., Restubog, S.L.D. & Jimmieson, N.L. (2010). Losing sleep: Examining the cascading effects of supervisors' experience of injustice on subordinates' psychological health. *Work & Stress* 24 (1), 36–55. <https://doi.org/10.1080/02678371003715135>.

Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive

supervision. *British Journal of Management*, 22 (2), 270–285. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00732.x>.

Restubog, S.L.D., Scott, K.L. & Zagenczyk, T.J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology* 96 (4), 713–729. <https://doi.org/10.1037/a0021593>.

Ringle, C. M., Wende, S. & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*, SmartPLS GmbH, Bönningstedt.

Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A.G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Status Satisfaction. *Academy of Management Journal* 31 (3), 599–627. <https://doi.org/10.2307/256461>.

Sacavém, A., Cruz, R., Sousa, M. J., Rosário, A, Gomes, J.S. (2019). An Integrative Literature Review on Leadership Models for Innovative Organizations. *Journal of Reviews on Global Economics* 8,1741-1751. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.156>.

Sarstedt, M., Ringle, C., Smith, D., Reams, R., e Joseph, H. (2014). Partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers, *Journal of Family Business Strategy* 5, 105–115. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>.

Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly* 24 (1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.00>.

Shoss, M.K., Eisenberger, R., Restubog, S.L.D. & Zagenczyk, T.J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology* 98 (1), 158–168. <https://doi.org/10.1037/a0030687>.

Song, J., Gu, J., Wu, J. & Xu, S. (2019). Differential promotive voice–prohibitive voice relationships with employee performance: Power distance orientation as a moderator. *Asia Pacific Journal of Management* 36 (4), 1053–1077. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09644-6>.

Song, J. Y., & Lee, K.-H. (2023). Influence of economic and academic barriers on perception of future decent work: A moderated mediation model of work volition and social support. *Journal of Vocational Behavior* 141, 103842. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103842>.

Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Exploring Nonlinearity In Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification. *Academy of Management Journal* 51 (6), 1189–1203. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.35732719>.

Tepper, B.J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal* 43 (2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>.

Tepper, B.J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management* 33 (3) 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>.

Tepper, B.J., Simon, L. & Park, H.M. (2017). Abusive Supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4 (1), 123-152. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>.

Treviño, L.K., Hartman, L.P. & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review* 42 (4), 128–142. <https://doi.org/10.2307/41166057>.

Treviño, L.K., Brown, M. & Hartman, L.P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations* 56 (1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>.

Velez, M. J & Neves, P. (2013), O lado negro da liderança: quando os chefes se tornam abusivos. *RH Magazine*, 89, 24-29.

Walden, J., Vareberg, K., Zeng, C. & Croucher, S. (2021). Speaking up and out: examining the predictors of prohibitive voice among teachers. *Communication Quarterly* 69 (5), 544–563. <https://doi.org/10.1080/01463373.2021.1974912>.

Wheeler, A.R., Halbesleben, J.R.B. & Whitman, M.V. (2013). The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 86 (4), 477–496. <https://doi.org/10.1111/joop.12034>.

Wilkinson, A., Gollan, P.J., Kalfa, S. & Xu, Y. (2018). Voices unheard: employee voice in the new century. *The International Journal of Human Resource Management* 29 (5), 711–724. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1427347>.

Wilkinson, A., Barry, M. & Morrison, E. (2020). Toward an integration of research on employee voice. *Human Resource Management Review* 30 (1), 100677. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.12.001>.

Xu, E., Huang, X., Lam, C.K. & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior* 33 (4), 531–543. <https://doi.org/10.1002/job.768>.

Yang, L. (2020). Regulatory Fit Demonstrates That Prohibitive Voice Does Not Lead to Low Performance Evaluation. *Frontiers in Psychology* 11, 581162. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.581162>.

Yuan, L., Vu, M & Nguyen, T. (2017) Linking Ethical Leadership to Employee Voice Behavior: The Role of Leader-Member Exchange. *International Journal of Management and Business* 7 (3), 35-41.

Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32 (4), 959–987. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9425-0>.

Zhang, Y. & Bednall, T.C. (2016). Antecedents of Abusive Supervision: a Meta-analytic Review. *Journal of Business Ethics* 139 (3), 455–471. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2657-6>.

Zhou, X., Wu, Z., Liang, D., Jia, R., Wang, M., Chen, C. & Lu, G. (2021). Nurses' voice behaviour: The influence of humble leadership, affective commitment and job embeddedness in China. *Journal of Nursing Management* 29 (6), 1603–1612. <https://doi.org/10.1111/jonm.13306>.

Anexos

Anexo 1 – Instrumento

O presente questionário surge no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pelo ISEG - *Lisbon School of Economics & Management*, cujo objetivo consiste na análise de comportamentos em contexto organizacional.

Todas as informações facultadas são confidenciais e anónimas sendo que os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos. Neste sentido, não existem respostas certas ou erradas, pelo que a sua opinião sincera é essencial no apuramento dos resultados.

O tempo estimado de resposta é breve, aproximadamente entre 5-10 minutos.

Agradeço antecipadamente a sua disponibilidade para responder a este questionário.

Marta Ferreira

Parte I

Comportamentos de Chefias

Os itens seguintes correspondem à descrição de comportamentos que caracterizam um líder ético. Assinale, por favor, as respostas que melhor descrevem o comportamento da sua chefia direta de acordo com a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo, nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

A minha chefia direta...						
1.	Ouve o que os empregados têm a dizer.	1	2	3	4	5
2.	Aplica sanções aos empregados que violam princípios éticos.	1	2	3	4	5
3.	Conduz a sua vida pessoal de uma forma ética.	1	2	3	4	5
4.	Tem em consideração os interesses dos empregados.	1	2	3	4	5
5.	Toma decisões justas e equilibradas.	1	2	3	4	5

6.	É uma pessoa em quem se pode confiar.	1	2	3	4	5
7.	Fala com os empregados sobre valores e ética nos negócios.	1	2	3	4	5
8.	Dá o exemplo sobre como fazer as coisas de maneira correta em termos éticos.	1	2	3	4	5
9.	Mede o sucesso não apenas pelos resultados obtidos, mas também pelos meios usados para os obter.	1	2	3	4	5
10.	Quando toma decisões questiona-se sobre o que é mais correto fazer.	1	2	3	4	5

Supervisão Abusiva

De seguida, assinale a frequência com que verifica, no seu local de trabalho, as seguintes afirmações. Para responder, utilize a seguinte escala:

- | | |
|---|--|
| 1 | Ele/ela nunca se comporta dessa forma comigo. |
| 2 | Ele/ela raramente se comporta dessa forma comigo. |
| 3 | Ele/ela ocasionalmente se comporta dessa forma comigo. |
| 4 | Ele/ela frequentemente se comporta dessa forma comigo. |
| 5 | Ele/ela sempre se comporta dessa forma comigo. |

A minha chefia direta...						
1.	Ridiculariza-me.	1	2	3	4	5
2.	Diz-me que os meus pensamentos ou sentimentos são estúpidos.	1	2	3	4	5
3.	Ignora-me, não fala comigo.	1	2	3	4	5
4.	Humilha-me à frente dos outros.	1	2	3	4	5
5.	Invade a minha privacidade.	1	2	3	4	5
6.	Relembra-me dos meus erros e falhas passadas.	1	2	3	4	5
7.	Não valoriza o meu empenho em trabalhos que requerem muito esforço.	1	2	3	4	5
8.	Culpa-me para se livrar a si próprio(a) de constrangimentos.	1	2	3	4	5
9.	Quebra promessas que o(a) próprio(a) faz.	1	2	3	4	5
10.	Expressa a raiva contra mim quando está zangado(a) por outra razão.	1	2	3	4	5
11.	Faz comentários negativos sobre mim a outros.	1	2	3	4	5
12.	É rude comigo.	1	2	3	4	5
13.	Não me permite interagir com outros colegas de trabalho.	1	2	3	4	5

Parte II

Voz do colaborador

Seguidamente são-lhe apresentadas várias afirmações sobre os seus próprios comportamentos. Refira, por favor, o seu grau de concordância.

Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Não Concordo, nem Discordo 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5
------------------------------------	--------------------------------------	---	--------------------------------------	------------------------------------

1.	Tomo iniciativas de desenvolver e fazer sugestões sobre questões que podem influenciar o meu departamento.	1	2	3	4	5
2.	Tomo iniciativas de sugerir novos projetos que são benéficos para o meu departamento.	1	2	3	4	5
3.	Crio sugestões para melhorar os procedimentos de trabalho do meu departamento.	1	2	3	4	5
4.	Tomo iniciativas de apresentar sugestões construtivas que ajudam o meu departamento a alcançar os seus objetivos.	1	2	3	4	5
5.	Faço sugestões construtivas para melhorar o funcionamento do meu departamento.	1	2	3	4	5
6.	Aconselho os meus colegas sobre comportamentos indesejáveis que podem prejudicar o desempenho.	1	2	3	4	5
7.	Falo honestamente sobre os problemas que podem causar sérios prejuízos ao meu departamento, mesmo quando existem opiniões divergentes às minhas.	1	2	3	4	5
8.	Atrevo-me a dar a minha opinião sobre assuntos que podem afetar a eficiência do meu departamento, mesmo que isso possa ser embaraçoso para algumas pessoas.	1	2	3	4	5
9.	Atrevo-me a identificar os problemas que aparecem no departamento, mesmo que isso me traga problemas de relacionamento com os colegas.	1	2	3	4	5
10.	Tomo iniciativas de reportar os problemas de coordenação no local de trabalho à minha chefia.	1	2	3	4	5

Parte III

Volição Profissional

Nesta terceira parte encontrará afirmações relativamente à perceção da sua capacidade de fazer escolhas profissionais. Para responder utilize a seguinte escala:

Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Não Concordo, nem Discordo 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5
------------------------------------	--------------------------------------	---	--------------------------------------	------------------------------------

1.	Tenho podido escolher os empregos que quero.	1	2	3	4	5
2.	Posso realizar o tipo de trabalho que quero, apesar dos obstáculos que encontrei.	1	2	3	4	5
3.	Sinto que tenho total controlo sobre as minhas escolhas de emprego.	1	2	3	4	5
4.	Aprendi a encontrar o meu próprio caminho no mundo do trabalho.	1	2	3	4	5
5.	Sinto que posso mudar de emprego se quiser.	1	2	3	4	5
6.	Devido à minha situação financeira, tenho a necessidade de aceitar o primeiro emprego que aparecer.	1	2	3	4	5
7.	Ao procurar por um emprego, aceito o que conseguir arranjar.	1	2	3	4	5
8.	Para sustentar a minha família, muitas vezes tenho que aceitar empregos que não gosto.	1	2	3	4	5
9.	Não gosto do meu emprego, mas ser-me-ia impossível encontrar um novo.	1	2	3	4	5
10.	A única coisa que me importa na escolha de um emprego é conseguir pagar as contas.	1	2	3	4	5
11.	Sinto que condicionantes externas têm limitado as minhas opções de trabalho e de carreira profissional.	1	2	3	4	5
12.	O contexto atual da economia impede-me de trabalhar no emprego que gostaria.	1	2	3	4	5
13.	Fatores negativos fora do meu controlo pessoal tiveram um grande impacto na minha atual escolha de carreira profissional.	1	2	3	4	5
14.	Os empregos que eu gostava de prosseguir/me candidatar não existem na minha zona.	1	2	3	4	5

Parte IV

Dados Sociodemográficos

Género

- Masculino
- Feminino

Idade

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- 56-60
- 61-65
- >65

Estado Civil

- Solteiro/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Viúvo/a

Tem filhos?

- Sim
- Não

Escolaridade (Habitação Literária concluída)

- Ensino Básico
- Ensino Secundário (12ºano)
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Experiência Profissional

- <1 ano

- 1-5 anos
- 6-10 anos
- 11-20 anos
- >20 anos

Setor em que trabalha

- Setor Público
- Setor Privado com fins lucrativos
- Setor Privado sem fins lucrativos (ex.: ONGs; Fundações; Associações...)

Dimensão da empresa onde trabalha

- Microempresa (Menos de 10 trabalhadores)
- Pequena empresa (10 a 49 trabalhadores)
- Média empresa (50 a 249 trabalhadores)
- Grande empresa (Mais de 250 trabalhadores)

Qual é a sua situação contratual?

- Contrato de Trabalho Sem Termo / Trabalho Efetivo
- Contrato de Trabalho a Termo Certo
- Sem Contrato de Trabalho / Trabalhador Independente
- Outro

Qual é o seu horário de trabalho?

- Tempo Parcial
- Tempo Completo
- Regime Flexível
- Por turnos
- Isenção de Horário

Nível hierárquico que ocupa na organização?

- Gestores de Topo
- Supervisores

- Trabalhadores altamente qualificados
- Trabalhadores qualificados
- Trabalhadores não qualificados

Tempo de permanência na organização onde trabalha atualmente?

- 1-2 anos
- 3-6 anos
- 7-10 anos
- 11-15 anos
- 16-20 anos
- >21 anos

Anexo II – Tabelas de Análise Estatística

Tabela 1 - Caracterização da Amostra

		N	%
Género	Masculino	138	34,7%
	Feminino	260	65,3%
Idade	18-25	135	33,9%
	26-30	51	12,8%
	31-35	35	8,8%
	36-40	38	9,5%
	41-45	42	10,6%
	46-50	49	12,3%
	51-55	30	7,5%
	56-60	11	2,8%
	61-65	4	1%
	> 65	3	0,8%
Estado Civil	Solteiro(a)	232	58,3%
	Casado(a)	124	31,2%
	Divorciado(a)	38	9,5%
	Viúvo(a)	2	0,5%
Filhos	Sim	174	43,7%
	Não	223	56%
Habilitações Literárias	Ensino Básico	23	5,8%
	Ensino Secundário	132	33,2%
	Licenciatura	147	36,9%
	Pós-Graduação	35	8,8%
	Mestrado	59	14,8%
	Doutoramento	2	0,5%
	< 1 ano	53	13,3%

Experiência Profissional	1-5 anos	114	28,6%
	6-10 anos	43	10,8%
	11-20 anos	75	18,8%
	> 20 anos	112	28,1%
Setor Profissional	Setor Público	79	19,8%
	Setor Privado com fins lucrativos	282	70,9%
	Setor Privado sem fins lucrativos	37	9,3%
Dimensão da organização	Microempresa	61	15,3%
	Pequena empresa	72	18,1%
	Média empresa	97	24,4%
	Grande empresa	168	42,2%
Situação Contratual	Contrato de Trabalho sem termo / Trabalhador Efetivo	233	58,5%
	Contrato de Trabalho a Termo Certo	94	23,6%
	Sem Contrato de Trabalho / Trabalhador Independente	37	9,3%
	Outro	34	8,5%
Horário Laboral	Tempo Parcial	27	6,8%
	Tempo Completo	277	69,6%
	Regime Flexível	29	7,3%
	Por turnos	21	5,3%
	Isenção de horários	44	11,1%
Nível Hierárquico	Gestores de topo	19	4,8%
	Gestores intermédios	53	13,3%
	Supervisores	25	6,3%
	Trabalhadores altamente qualificados	61	15,3%
	Trabalhadores qualificados	187	47%
	Trabalhadores não qualificados	52	13,1%
Permanência na organização	< 1 ano	111	27,9%
	1-2 anos	67	16,8%

	3-6 anos	95	23,9%
	7-10 anos	34	8,5%
	11-15 anos	32	8%
	16-20 anos	19	4,8%
	>21 anos	40	10,1%

Tabela 2 - Média e Desvio Padrão da Amostra

	Média	Desvio Padrão
Liderança Ética	3,7980	0,86831
Supervisão Abusiva	1,5251	0,60384
Voz Promotora	4,1910	0,74774
Voz Proibitiva	3,8323	0,77482
Volição Profissional_Total	3,3653	0,79223

Tabela 3 - Diferenças por Género

		Média	t	Sig.
Voz Proibitiva (b)	Masculino	3,9623	2,510	0,006
	Feminino	3,7731		
Volição Profissional (b)	Masculino	3,4933	2,355	0,010
	Feminino	3,3063		

(a) Igualdade de variância assumida. (b) Igualdade de variância não assumida.

Tabela 4 - Diferenças por Idade

		Média	Z	Sig.
Supervisão Abusiva	18 – 25	1,3436	3,152	0,001
	26 – 30	1,5762		
	31– 35	1,4681		
	36 – 40	1,6964		
	41 – 45	1,5238		
	46 – 50	1,7268		
	51 – 55	1,6615		
	56 – 60	1,6014		

	61 – 65	1,5577		
	>65	2,2051		
Voz Promotora	18 – 25	3,9585	2,919	0,002
	26 – 30	4,3216		
	31– 35	4,2800		
	36 – 40	4,2842		
	41 – 45	4,2143		
	46 – 50	4,3469		
	51 – 55	4,5267		
	56 – 60	4,1455		
	61 – 65	4,5000		
	>65	4,4667		
Voz Proibitiva	18 – 25	3,5600	3,603	0,000
	26 – 30	3,9059		
	31– 35	3,9543		
	36 – 40	3,9368		
	41 – 45	3,9524		
	46 – 50	4,1020		
	51 – 55	3,9800		
	56 – 60	4,0545		
	61 – 65	4,4500		
	>65	3,7333		

Tabela 5 - Diferenças por Estado Civil

		Média	Z	Sig.
Supervisão Abusiva	Solteiro	1,4602	4,339	0,014
	Casado	1,5596		
	Divorciado	1,7510		
Voz Promotora	Solteiro	4,1000	6,714	0,001
	Casado	4,3952		
	Divorciado	4,2421		
Voz Proibitiva	Solteiro	3,7164	8,238	0,000
	Casado	4,0403		
	Divorciado	3,9947		

Tabela 6 - Diferenças por Filhos

			t	Sig.
Voz Promotora (a)	Sim	4,3356	3,218	0,001
	Não	4,0987		

Voz Proibitiva (a)	Sim	3,9920	3,498	0,000
	Não	3,7238		

(a) Igualdade de variância assumida. (b) Igualdade de variância não assumida.

Tabela 7 - Diferenças por Habilitações Literárias

		Média	Z	Sig.
Supervisão Abusiva	Ensino Básico	1,7090	5,476	0,000
	Ensino Secundário	1,6830		
	Licenciatura	1,4249		
	Pós-Graduação	1,4791		
	Mestrado	1,3481		

Tabela 8 - Diferenças por Experiência Profissional

		Média	Z	Sig.
Supervisão Abusiva	<1	1,2279	7,593	0,000
	1 – 5	1,4069		
	6 – 10	1,5420		
	11 – 20	1,6533		
	>20	1,6834		
Voz Promotora	<1	3,9698	5,589	0,000
	1 – 5	4,0509		
	6 – 10	4,1302		
	11 – 20	4,3920		
	>20	4,3696		
Voz Proibitiva	<1	3,4038	8,332	0,000
	1 – 5	3,7246		
	6 – 10	3,9581		
	11 – 20	3,9653		
	>20	4,0464		

Tabela 9 - Diferenças por Dimensão da organização

		Média	Z	Sig.
Supervisão Abusiva	Microempresa	1,7528	3,588	0,014
	Pequena empresa	1,4594		
	Média empresa	1,4814		
	Grande empresa	1,4931		

Tabela 10 - Diferenças por Situação Contratual

		Média	Z	Sig.
Supervisão Abusiva	Contrato de Trabalho sem Termo	1,6022	3,728	,012
	Contrato a Termo Certo	1,4624		
	Sem Contrato de Trabalho/Trabalhador Independente	1,3638		
	Outro	1,3326		
Voz Promotora	Contrato de Trabalho sem Termo	4,2944	4,505	0,004
	Contrato a Termo Certo	4,1489		
	Sem Contrato de Trabalho/Trabalhador Independente	3,9784		
	Outro	3,8941		
Voz Proibitiva	Contrato de Trabalho sem Termo	3,9674	6,031	0,000
	Contrato a Termo Certo	3,6766		
	Sem Contrato de Trabalho/Trabalhador Independente	3,7405		
	Outro	3,5118		
Volição Profissional Total	Contrato de Trabalho sem Termo	3,4850	4,137	0,007
	Contrato a Termo Certo	3,2021		
	Sem Contrato de Trabalho/Trabalhador Independente	3,1564		
	Outro	3,2920		

Tabela 11 - Diferenças por Horário Laboral

		Média	Z	Sig.
Volição Profissional_ Total	Tempo parcial	2,9471	3,814	0,005
	Tempo completo	3,4167		
	Regime flexível	3,3054		
	Por turnos	3,0340		
	Isenção de horário	3,5487		

Tabela 12 - Diferenças por Nível Hierárquico

		Média	Z	Sig.
Voz Promotora	Gestores de topo	4,4000	9,042	0,000
	Gestores intermédios	4,5321		
	Supervisores	4,4720		
	Trabalhadores altamente qualificados	4,4066		
	Trabalhadores qualificados	4,0973		
	Trabalhadores não qualificados	3,7654		
Voz Proibitiva	Gestores de topo	4,0316	6,357	0,000
	Gestores intermédios	4,1547		
	Supervisores	4,3040		
	Trabalhadores altamente qualificados	3,9049		
	Trabalhadores qualificados	3,6631		
	Trabalhadores não qualificados	3,7731		
Volição Profissional_ Total	Gestores de topo	3,5677	8,761	0,000
	Gestores intermédios	3,7305		
	Supervisores	3,3714		

	Trabalhadores altamente qualificados	3,6405		
	Trabalhadores qualificados	3,2922		
	Trabalhadores não qualificados	2,8915		

Tabela 13 - Diferenças por Permanência na Organização

		Média	Z	Sig.
Supervisão Abusiva	<1	1,3278	3,941	0,001
	1-2	1,5040		
	3-6	1,5749		
	7-10	1,6765		
	11-15	1,5264		
	16-20	1,7652		
	>21	1,7346		
Voz Proibitiva	<1	3,6360	2,868	0,010
	1-2	3,7791		
	3-6	3,8737		
	7-10	4,1059		
	11-15	4,0438		
	16-20	4,0632		
	>21	3,9200		

Tabela 14 - Média, desvio padrão e pesos standardizados dos indicadores

Construto	Indicadores	Média	Desvio Padrão	Cargas Fatoriais	Bootstrap (pseudo teste t)	P	
Liderança Ética	Lid_Ética1	4,045	1.076	0.739	21.436	0.000	
	Lid_Ética4	3,923	1.155	0.781	27.302	0.000	
	Lid_Ética5	3,774	1.111	0.851	39.851	0.000	
	Lid_Ética6	4,020	1.155	0.833	42.347	0.000	
	Lid_Ética7	3,572	1.289	0.802	33.450	0.000	
	Lid_Ética8	3,888	1.195	0.827	35.049	0.000	
	Lid_Ética9	3,759	1.247	0.832	41.414	0.000	
	Lid_Ética10	3,826	1.199	0.850	49.864	0.000	
	Supervisão Abusiva	Sup_Abusiva4	1.269	0.633	0.780	11.401	0.000
		Sup_Abusiva8	1.555	0.927	0.819	12.572	0.000
Sup_Abusiva9		1.786	1.022	0.739	10.514	0.000	
Sup_Abusiva10		1.577	0.890	0.803	11.190	0.000	
Sup_Abusiva11		1.483	0.786	0.800	11.064	0.000	
Sup_Abusiva12		1.512	0.841	0.816	11.150	0.000	
Sup_Abusiva13		1.274	0.750	0.704	9.328	0.000	

Volição Profissional	Volition1	3.244	1.264	0.711	12.173	0.000
	Volition2	3.602	1.127	0.813	21.948	0.000
	Volition3	3.134	1.268	0.829	25.899	0.000
	Volition4	3.796	1.103	0.810	19.804	0.000
Voz Promotora	Voz_promotora1	4.112	0.928	0.718	14.267	0.000
	Voz_promotora2	4.067	1.001	0.837	36.920	0.000
	Voz_promotora3	4.256	0.896	0.888	52.903	0.000
	Voz_promotora4	4.221	0.825	0.855	36.509	0.000
	Voz_promotora5	4.299	0.811	0.886	43.350	0.000
Voz Proibitiva	Voz_proibitiva7	4.122	0.968	0.774	23.480	0.000
	Voz_proibitiva8	3.694	1.101	0.798	23.410	0.000
	Voz_proibitiva9	3.659	1.102	0.788	21.935	0.000
	Voz_proibitiva10	3.731	1.141	0.746	18.716	0.000

Tabela 15 - Fiabilidade e validade convergente

Variáveis Latentes	Alpha de Cronbach	Fiabilidade compósita	Variância média extraída (AVE)
Liderança Ética	0.928	0.941	0.665
Supervisão Abusiva	0.896	0.916	0.61
Volição Profissional	0.812	0.87	0.628
Voz Promotora	0.894	0.922	0.705
Voz Proibitiva	0.783	0.859	0.603

Tabela 16 - Correlações entre variáveis latentes e raízes quadradas da variância média extraída

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1 Liderança Ética	0.815				
2 Supervisão Abusiva	-0.595	0.781			
3 Volição Profissional	0.241	-0.202	0.792		
4 Voz Promotora	0.225	-0.141	0.263	0.839	
5 Voz Proibitiva	0.276	-0.156	0.219	0.508	0.777

Nota: Os números a negrito na diagonal principal dizem respeito à raiz quadrada da AVE

Tabela 17 - Efeitos diretos – Relações significativas

	β	Teste t	p-	f^2
H1a Liderança Ética -> Voz Promotora	0.172	3.232	0.001	0.031
H1b Liderança Ética -> Voz Proibitiva	0.238	4.899	0.000	0.059
H3a Volição Profissional -> Voz Promotora	0.221	4.716	0.000	0.051
H3b Volição Profissional -> Voz Proibitiva	0.162	3.222	0.001	0.027