



MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**RELAÇÃO DA LIDERANÇA ABUSIVA E SATISFAÇÃO NO
TRABALHO COM AS PRÁTICAS DE RH E ÉTICA
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE MEDIAÇÃO E
MODERAÇÃO**

SARA PALMA CARDOSO

2024

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**RELAÇÃO DA LIDERANÇA ABUSIVA E SATISFAÇÃO NO
TRABALHO COM AS PRÁTICAS DE RH E ÉTICA
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE MEDIAÇÃO E
MODERAÇÃO**

SARA PALMA CARDOSO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

2024

Resumo

Embora a pesquisa se tenha focado mais nos aspectos positivos da liderança, nos últimos anos, observou-se um aumento de comportamentos abusivos dos líderes para com os seus subordinados, o que afeta a satisfação no trabalho. A implementação de práticas de RH eficazes e a promoção de um clima ético dentro das organizações, podem reduzir os efeitos negativos da liderança abusiva e promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e ético. Portanto, o presente estudo pretende analisar explanatoriamente de que forma a liderança abusiva influencia a satisfação no trabalho, e em que medida as práticas de RH e a ética organizacional atuam como agentes mediadores e/ou moderadores nessa relação.

Este estudo baseou-se numa metodologia quantitativa, através da aplicação online de um inquérito por questionário, que permitiu obter uma amostra total de 266 inquiridos. Os inquiridos correspondem a trabalhadores-residentes em Portugal com idade igual ou superior a 18 anos e que trabalham sob as ordens de uma chefia direta. Com base nos resultados obtidos, foi possível verificar que a liderança abusiva está negativamente associada à satisfação no trabalho, bem como às práticas de RH e à ética organizacional. Concluiu-se que as práticas de RH têm um impacto significativo na satisfação no trabalho, destacando-se as dimensões de integração e acolhimento, avaliação de desempenho e carreira. A ética organizacional também tem uma associação positiva com a satisfação dos colaboradores. Além disso, as práticas de RH têm um impacto significativo na ética organizacional, destacando-se as dimensões integração e acolhimento, comunicação interna e celebração e reconhecimento. Por último, foi possível comprovar que a relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho é parcialmente mediada pelas práticas de RH e pela ética organizacional, embora apenas a ética organizacional modere essa relação.

Portanto, este estudo contribui significativamente para a literatura, não apenas porque as práticas de RH e a ética organizacional ainda não foram consideradas na literatura existente sobre a relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho, mas também explora de que forma essas áreas contribuem para mitigar os efeitos negativos da liderança abusiva. Em termos práticos os resultados sugerem que as organizações podem melhorar as suas práticas de RH e promover um clima ético, como forma de aumentar a satisfação dos colaboradores e combater a liderança abusiva.

Palavras-chave: Liderança Abusiva; Satisfação no Trabalho; Práticas de Recursos Humanos; Ética Organizacional; Clima Ético; Mediação; Moderação.

Abstract

Although research has focused more on the positive aspects of leadership, in recent years there has been an increase in abusive behaviors by leaders towards their subordinates, which affects job satisfaction. Implementing effective HR practices and promoting an ethical climate in organizations, as a result they will be able to mitigate the negative effects of abusive leadership and encourage a more satisfactory and ethical work environment. Therefore, the present study aims to analyze how abusive leadership influences job satisfaction, and to what extent HR practices and organizational ethics act as mediators and moderators in this relationship.

This study adopts a quantitative methodology, using an online questionnaire survey, through which a sample of 266 respondents was obtained. These respondents are residents of Portugal aged 18 years or older, working under the orders of a direct supervisor. The results indicate that abusive leadership is negatively associated with job satisfaction, as well as with HR practices and organizational ethics. It was concluded that HR practices have a significant impact on job satisfaction, particularly in dimensions such as integration and onboarding, performance evaluation, and career development. Organizational ethics also has a positive association with employee satisfaction. Furthermore, HR practices have a significant impact on organizational ethics, particularly in integration and onboarding, internal communication, and celebration and recognition. Finally, it was possible to prove that the relationship between abusive leadership and job satisfaction is partially mediated by HR practices and organizational ethics, although only organizational ethics moderates this relationship.

Therefore, this study contributes significantly to the literature, not only because HR practices and organizational ethics have not yet been considered in the existing literature on the relationship between abusive leadership and job satisfaction, but also explores how these areas contribute to mitigate the negative effects of abusive leadership. In practical terms, the results suggest that organizations can improve their HR practices and promote

an ethical climate, as a way of increasing employee satisfaction and combating abusive leadership.

Keywords: Abusive Leadership; Job Satisfaction; HR Practices; Organizational Ethics; Ethical Climate; Mediation; Moderation.

Agradecimentos

Com a aproximação da conclusão desta etapa, quero agradecer em primeiro lugar ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Lopes Henriques pelo seu profissionalismo e rigor, e pela disponibilidade e compreensão que teve ao longo desta etapa.

Agradeço também a todos os professores do Mestrado, pelo importante contributo que tiveram na minha formação académica.

Um agradecimento especial à minha mãe por ser um exemplo para mim, por me ter apoiado e incentivado a dar sempre o meu melhor, a crescer enquanto pessoa e profissional e por me incentivar a nunca desistir, independentemente do obstáculo que nos apareça à frente.

Por fim quero agradecer aos meus amigos de Mestrado, por todo o apoio que me deram, por me terem ajudado a superar os momentos mais difíceis e por todos os momentos e vivências que partilhámos.

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	3
1.1. Liderança Abusiva	3
1.2. Satisfação no Trabalho	6
1.3. Práticas de Recursos Humanos.....	8
1.4. Ética Organizacional.....	12
1.4.1. Clima Ético.....	15
1.5. O Efeito Mediador e Moderador das Práticas de RH	17
1.6. O Efeito Mediador e Moderador da Ética Organizacional	19
Capítulo II - Metodologia	21
2.1. Método.....	21
2.2. Procedimentos	21
2.3. Instrumentos	22
2.4. Caracterização da Amostra	23
Capítulo III – Análise e Discussão dos Resultados	25
3.1. Análise e Fiabilidade das Escalas	25
3.2. Análise Descritiva das Variáveis de Estudo	26
3.3. Análise de Correlações entre as Variáveis	28
3.1. Análise de Regressões	32
3.2. Análise de Mediação	37
3.3. Análise de Moderação	38
3.4. Discussão dos Resultados.....	39
Capítulo IV – Conclusão, Contributos, Limitações e Investigação Futura	46
4.1. Conclusões.....	46
4.2. Implicações Teóricas	46
4.3. Implicações Práticas	47
4.4. Limitações do Estudo	47
4.5. Recomendações para Investigações Futuras.....	48
Referências Bibliográficas	48
Anexos	58
Anexo I - Questionário	58
Anexo II – Tabela de correlações entre as variáveis demográficas e de estudo	64

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de mediação das variáveis.	20
Figura 2. Modelo de moderação das variáveis.	21
Figura 3. Efeito mediador das Práticas de RH.	37
Figura 4. Efeito mediador da Ética Organizacional.	38
Figura 5. Efeito moderador da Ética Organizacional.	39

Índice de Tabelas

Tabela 1. Caracterização da Amostra.	24
Tabela 2. Alfas de Cronbach das variáveis em estudo.	26
Tabela 3. Estatística descritiva das variáveis de estudo.	27
Tabela 4. Correlações entre as variáveis de estudo.	29
Tabela 5. Regressão Linear Simples (Liderança Abusiva e Satisfação no Trabalho).	32
Tabela 6. Regressão Linear Simples (Liderança Abusiva e Práticas de RH).	33
Tabela 7. Regressão Linear Simples (Liderança Abusiva e Ética Organizacional).	33
Tabela 8. Regressão Linear Simples (Ética Organizacional e Satisfação no Trabalho).	34
Tabela 9. Regressão Linear Múltipla (Práticas de RH e Satisfação no Trabalho).	35
Tabela 10. Regressão Linear Múltipla (Práticas de RH e Ética Organizacional).	36
Tabela 11. Efeitos do modelo de moderação (Práticas de RH).	38
Tabela 12. Efeitos do modelo de moderação (Ética Organizacional).	39
Tabela 13. Correlações entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis de estudo.	64

Lista de Siglas

RH	Recursos Humanos
PRH	Práticas de RH
LA	Liderança Abusiva
EO	Ética Organizacional
<i>ECQ</i>	<i>Ethical Climate Questionnaire</i>

Introdução

Nos últimos anos, a literatura sobre liderança tem-se centrado mais nos aspetos positivos da liderança nas organizações do que nos aspetos negativos (Naseer *et al.*, 2016). Tendo em conta que é visível um aumento de comportamentos inadequados e destrutivos por parte de indivíduos que ocupam posições de poder e influência dentro das organizações (Mehta & Maheshwari, 2013), resultando de consequências negativas (Velez & Neves, 2017) para os colaboradores e para as organizações, a pesquisa sobre liderança abusiva (LA) tem, recentemente, vindo a crescer (Ronen & Donia, 2020).

Os líderes desempenham um papel crucial nas organizações ao fornecerem orientações e facilitarem os processos que visam permitir alcançar metas e objetivos (Grojean *et al.*, 2004). Para que isso aconteça, também é necessário que exista uma relação positiva entre líderes e subordinados, que por sua vez irá promover satisfação no trabalho (An *et al.*, 2020) e consequentemente contribuir para o bom desempenho e sucesso organizacional. No entanto, se os líderes adotarem comportamentos abusivos e tóxicos contra os seus subordinados, podem ter efeitos adversos como: afetar negativamente a relação supervisor-subordinado, bem como o desempenho e satisfação dos colaboradores no trabalho (Mehta & Maheshwari, 2013), incentivando uma maior ocorrência de comportamentos antiéticos dentro da organização.

As práticas de recursos humanos (RH) e a ética organizacional (EO) desempenham um papel importante na satisfação no trabalho, porque a implementação de práticas de RH (PRH) boas e eficazes criam ambientes de trabalho e condições propícias a uma maior motivação e desempenho (Shamsudin *et al.*, 2014), e consequentemente implementando-se um clima ético nas organizações e estabelecendo-se padrões de conduta ética e valores morais que orientam o comportamento dos colaboradores, estes serão desencorajados a praticarem uma má conduta e comportamentos antiéticos (Dawwas, 2022; Grojean *et al.*, 2004). Desta forma proporciona-se um ambiente de trabalho mais agradável e uma maior satisfação no trabalho (Asad *et al.*, 2017; Schwepker, 2001).

Foram poucas as pesquisas que analisaram os fatores capazes de atenuar os efeitos negativos da liderança abusiva (Frieder *et al.*, 2015), e segundo Meglich *et al.* (2019), não tem sido muito explorado o papel das práticas de RH como forma de reduzir a ocorrência de comportamentos destrutivos por parte dos líderes. Por outro lado, Tepper (2007)

destacou que é necessário investigar moderadores da relação entre a supervisão abusiva e os resultados do trabalho, que operam ao nível organizacional, pois a pesquisa existente é predominante ao nível individual. Tepper (2007) e Velez e Neves (2016), também afirmam que é preciso investigar moderadores que operam ao nível do supervisor e da organização, mencionando que pouco ainda se sabe sobre de que forma podem reduzir ou mitigar os efeitos adversos da liderança abusiva nos comportamentos dos colaboradores (Ronen & Donia, 2020).

Este estudo, tem, portanto, dois objetivos principais. O primeiro é investigar a influência da liderança abusiva na satisfação no trabalho, e o segundo é analisar as práticas de RH e a ética organizacional como agentes mediadores e moderadores da relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho.

Desta forma, o presente estudo contribui para a literatura, uma vez que ajuda a complementar a investigação existente sobre a liderança abusiva; fornece informação sobre os moderadores e mediadores da relação da liderança abusiva e satisfação no trabalho; ajuda os profissionais de recursos humanos a terem uma melhor compreensão do fenómeno da liderança abusiva, e a terem informação que possa ajudar a arranjar estratégias para evitar que tal fenómeno exista nas organizações e que possa resultar em consequências negativas para todos; e ainda pode vir a fornecer orientações práticas para as organizações melhorarem o bem-estar dos colaboradores, a eficácia da liderança e consecutivamente o desempenho global da organização.

A presente dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo corresponde à revisão de literatura, onde são desenvolvidos os principais conceitos e as relações estabelecidas entre os mesmos. No segundo capítulo será abordada a metodologia utilizada, que inclui o método, os procedimentos e instrumentos e a caracterização da amostra. Adicionalmente, no terceiro capítulo são apresentados os resultados obtidos e a sua análise e discussão. E por fim, no quarto capítulo, abordam-se as principais conclusões e limitações do presente estudo bem como, sugestões para investigações futuras e implicações práticas.

Capítulo I – Revisão de Literatura

No presente capítulo será apresentada uma breve revisão de literatura analisando os principais conceitos utilizados para o desenvolvimento do estudo, tais como a liderança abusiva, a satisfação no trabalho, as práticas de recursos humanos e a ética organizacional, e seguidamente no final de cada tópico serão apresentadas as relações entre as variáveis e as hipóteses formuladas.

1.1. Liderança Abusiva

A missão dos líderes nas organizações é de orientar, inspirar e influenciar os colegas e subordinados para alcançarem objetivos comuns, e têm um papel importante na criação de um ambiente positivo e ético dentro das organizações (Jabbar *et al.*, 2020). No entanto, uma vez que os líderes são considerados como exemplos a seguir pelos subordinados (Biçer, 2020), devem exercer o seu poder e influência com cuidado, evitando a ocorrência de comportamentos destrutivos, agressivos e antiéticos (Burns, 2017; Fischer *et al.*, 2021) que possam levar os colaboradores a terem comportamentos inadequados.

São muitos os conceitos que têm surgido na literatura e que têm vindo a ser utilizados pelos investigadores para descrever o lado negro da liderança, tais como liderança destrutiva, liderança tóxica, supervisão abusiva, tirania mesquinha, narcisismo, liderança autoritária, entre outras (Burns, 2017; Schyns & Schilling, 2013). A liderança destrutiva é definida como um processo sistemático e repetido de um comportamento de um líder, supervisor ou gestor que viola o interesse legítimo da organização prejudicando e afetando os objetivos, tarefas e eficácia da organização e a motivação, o bem-estar ou a satisfação no trabalho dos subordinados (Einarsen *et al.*, 2007; Pelletier, 2010). Para se considerar um comportamento destrutivo, o líder deve executar esse mesmo comportamento de forma sistemática e repetitiva (Einarsen *et al.*, 2007). A manifestação deste comportamento pode envolver ações não físicas, como por exemplo: explosões de raiva, ridicularização pública e assumir o crédito pelos sucessos dos subordinados (Tepper, 2007). Pode também envolver atos de força física, como empurrar, atirar objetos, bater em alguém, envolver assédio sexual e ainda outras ações, como deixar de fornecer informações importantes aos subordinados (Burns, 2017). Todos estes comportamentos contribuem para que os colaboradores tenham uma experiência desagradável no trabalho, e conseqüentemente tenham dificuldade em manterem-se motivados a longo prazo (Schyns & Schilling, 2013).

A supervisão abusiva ou liderança abusiva é uma das formas de liderança destrutiva, que tem sido mais estudada ao longo dos anos (Fischer *et al.*, 2021), por isso é neste tipo de liderança que este estudo se vai focar. O líder abusivo tem como principal objetivo o controlo dos seus subordinados através de métodos que podem criar medo e intimidação (Einarsen *et al.*, 2007), focando-se em alvos que são considerados fracos, vulneráveis e sem vontade ou incapazes de se defenderem (Tepper, 2007).

A liderança abusiva é descrita por Tepper (2000) como sendo “a perceção dos subordinados sobre até que ponto os seus supervisores se envolvem na exibição sustentada de comportamentos verbais e não-verbais, hostis, excluindo o contacto físico, por parte de um líder em relação a um determinado membro da equipa” (p.178), resultando em consequências negativas para as organizações. Como alguns exemplos de comportamentos abusivos e prejudiciais da parte dos líderes para com os subordinados temos: criticar publicamente, gritar, intimidar através do uso de ameaças como a perda de emprego, ridicularizar os subordinados e olhar de forma agressiva (Tepper, 2000), desrespeitar, abusar verbalmente e emocionalmente, humilhar, menosprezar e agredir (Drory *et al.*, 2022), mostrar favoritismo, mentir e culpar os outros pelos seus erros (Burns, 2017).

Para percebermos melhor a liderança abusiva é necessário descobrirmos que fatores ou situações podem levar à ocorrência deste mesmo fenómeno. Como tal, de seguida, vamos falar sobre alguns dos antecedentes que foram descobertos em alguns estudos.

A exposição a comportamentos agressivos durante a infância pode-se traduzir numa supervisão abusiva durante a idade adulta. Muitos dos comportamentos aprendidos durante a infância ficam enraizados nos indivíduos, fazendo parte da sua personalidade e influenciando a maneira como os próprios agem ao longo da sua vida (Tepper *et al.*, 2017). Se durante a infância as crianças aprenderem que os comportamentos agressivos são aceitáveis, podem desenvolver tendências hostis que mais tarde se podem transferir para o local de trabalho (Kiewitz *et al.*, 2012).

Os climas organizacionais hostis são sugeridos como outro antecedente da liderança abusiva, pois os líderes que sofreram de comportamentos abusivos dentro da organização têm uma maior tendência para aderir a atos de hostilidade contra outros alvos, de forma a expressar o seu ressentimento (Tepper *et al.*, 2017). A liderança abusiva tem diversas consequências negativas para as organizações e para os colaboradores (Burns, 2017). Este

tipo de liderança resulta em ações que violam as normas das organizações, níveis elevados de comportamentos contraproducentes e de taxas de abandono, bem como baixos níveis de performance, e de bem-estar físico e mental dos colaboradores (Abelha *et al.*, 2020; Mawritz *et al.*, 2012; Tepper, 2007; Tepper *et al.*, 2017).

Existem evidências que sugerem que a liderança abusiva tem impactos relevantes a nível organizacional. Nomeadamente altos níveis de rotatividade e conseqüentemente custos elevados com o recrutamento e a formação, baixos níveis ou ausência do comprometimento dos colaboradores para com a organização, podendo ter repercussões ao nível do clima organizacional na partilha de conhecimento e na colaboração com outros colegas (Lee *et al.*, 2018). Isto por sua vez vai impossibilitar a execução dos objetivos e metas pretendidos (Krasikova *et al.*, 2013), tendo conseqüências para a produtividade e desempenho da própria organização (Abelha *et al.*, 2020) e afetando significativamente não só a imagem e reputação da organização, como também os resultados financeiros. A nível individual, a liderança abusiva está associada a sentimentos de vergonha (Drory *et al.*, 2022) e insegurança, diminuição da confiança, comportamentos de resistência por parte dos subordinados (Tepper, 2007), conflito entre trabalho e família (Mathieu *et al.*, 2014), diminuição e/ou ausência de motivação (Lee *et al.*, 2018), e também está relacionada com problemas de saúde, como a diminuição do bem-estar psicológico que abrange esgotamentos, depressão e ansiedade (Tepper, 2007), e problemas de consumo de álcool (Aryee *et al.*, 2008).

Relativamente aos impactos ao nível do trabalho, a execução do trabalho tem tendência a perder a qualidade (Abelha *et al.*, 2020), pode existir uma diminuição do desempenho dos colaboradores, baixos níveis de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional (Mathieu *et al.*, 2014), e altos níveis de absentismo (Aryee *et al.*, 2008). Ao nível do grupo, este tipo de liderança tem conseqüências na medida em que o grupo é menos propenso a aderir/seguir a comportamentos de cidadania organizacional (Burns, 2017), pode resultar em sentimentos de raiva e de frustração que podem originar comportamentos agressivos ou negativos para com os colegas (Farh & Chen, 2014; Ronen & Donia, 2020) e comportamentos de retaliação para com o líder abusivo, como fornecer informações imprecisas ou erradas e recusar ajudar quando é preciso (Burns, 2017). Isto pode, mais tarde, resultar em interações interpessoais negativas entre todos os membros da equipa (Farh & Chen, 2014), tendo impacto na imagem, no desempenho e na produtividade das equipas (Abelha, 2020).

A liderança abusiva influencia negativamente a vida dos colaboradores fora do trabalho (Tepper, 2007). Tendo em conta a relação da liderança abusiva com diversas variáveis, foram encontrados em diversos estudos alguns resultados: a liderança abusiva relaciona-se negativamente com a satisfação com a vida, e positivamente com o conflito entre trabalho-família, na medida em que os colaboradores tendem a expressar problemas que estão relacionados com o trabalho e manifestar ressentimento contra a sua família (Hoobler & Brass, 2006; Tepper, 2000). Este tipo de liderança influencia positivamente os comportamentos desviantes e negativamente a criatividade e o desempenho no trabalho (Bhattacharjee & Sarkar, 2022). Está positivamente relacionada com o problema de consumo de álcool e com a agressão ao supervisor (Tepper, 2007). E relaciona-se positivamente com as intenções de *turnover*, e negativamente com o comprometimento afetivo e com a satisfação no trabalho (Pelletier, 2010).

Assim conclui-se que, uma vez que a supervisão abusiva é um grave problema social e tem consequências significativas e prejudiciais para os colaboradores e para as organizações (Drory, 2022; Schyns & Schilling, 2013), cabe a estas identificar, minimizar e melhorar os comportamentos negativos ocorridos. Para tal as organizações devem treinar e sensibilizar os líderes para não adotarem tais comportamentos e estilo de liderança (Bhattacharjee & Sarkar, 2022; Burns, 2017; Simard & Parent-Lamarche, 2022), com o intuito de se melhorar os resultados financeiros da organização e a capacidade de atrair candidatos qualificados e éticos (Pelletier, 2010), e de se criar efeitos positivos no bem-estar e na satisfação dos colaboradores.

1.2. Satisfação no Trabalho

A satisfação dos colaboradores é hoje uma preocupação comum entre as organizações, e é possível observar que ao longo do tempo têm sido diversas as definições apresentadas sobre a satisfação no trabalho. Hoppock (1935) citado por Joanna e Jerzy (2020) definem o conceito como “qualquer combinação de condições psicológicas e ambientais que resulte no fato de que uma pessoa possa dizer com verdadeira convicção que está satisfeita com seu trabalho” (p. 5). Para Locke (1976) citado por Alegre *et al.* (2016), a satisfação no trabalho “é um estado emocional prazeroso ou positivo resultante da avaliação do trabalho ou das experiências profissionais” (p.1), e que pode ter consequências tanto para o indivíduo como para a organização, afetando comportamentos e a saúde do trabalhador (Marqueze & Moreno, 2005). Simplificando, a satisfação no trabalho refere-se às

emoções e atributos que envolvem a avaliação global de uma pessoa em relação ao seu ambiente de trabalho (Alegre *et al.*, 2016; Dugguh & Dennis, 2014).

Existe um conjunto de fatores determinantes na criação de satisfação no trabalho. Esta depende de características individuais, e de condições ambientais e organizacionais. No que diz respeito às características individuais podemos mencionar a idade, o género, o nível de educação, a personalidade e valores que cada indivíduo possui (Dugguh & Dennis, 2014). Relativamente às condições ambientais e organizacionais podemos ter em conta a teoria dos dois fatores de Herzberg (1982), que é baseada em dois fatores sobre o comportamento dos indivíduos em situação de trabalho, e que tem como objetivo identificar os fatores que determinam no ambiente de trabalho o grau de satisfação ou insatisfação dos colaboradores (De Andrade *et al.*, 2007; De Moraes Wyse, 2018). Quando falamos dos fatores de higiene, referimo-nos a fatores extrínsecos ao indivíduo, que estão fora do seu controlo, e que são necessários para que consiga desenvolver as suas atividades sem sentir insatisfação no ambiente de trabalho (De Moraes Wyse, 2018). Estes podem ser por exemplo, os salários e benefícios sociais, o clima organizacional e as regras e diretrizes da organização, a qualidade dos relacionamentos com os colegas e as chefias, a segurança, e a qualidade das práticas e das políticas da organização (De Andrade *et al.*, 2007; De Moraes Wyse, 2018; Ghazzawi, 2008; Dugguh & Dennis, 2014). Quando estes fatores estão a um nível ótimo, apenas evitam a insatisfação dos colaboradores, mas quando são incertos provocam a insatisfação dos colaboradores (De Moraes Wyse, 2018). Por outro lado, quando mencionamos os fatores motivacionais, estes são fatores intrínsecos ao indivíduo, que estão sob o controlo do mesmo, uma vez que dependem da sua atividade no ambiente de trabalho e que afetam diretamente a satisfação no trabalho (De Moraes Wyse, 2018). São exemplos destes, o conteúdo do cargo, o interesse e entusiasmo que sentem na realização das tarefas, a necessidade de reconhecimento pessoal, a autonomia e responsabilidade que lhes é dada, a autorrealização, e as oportunidades de crescimento profissional e pessoal (De Andrade *et al.*, 2007; De Moraes Wyse, 2018; Marqueze & Moreno, 2005).

Isto indica que a satisfação no trabalho depende do ambiente e de condições, bem como da avaliação pessoal do próprio colaborador, e pode beneficiar a saúde e o bem-estar dos indivíduos. Por outro lado, se os indivíduos não estiverem satisfeitos no seu trabalho, isto pode incorrer em diversas consequências para os mesmos, quer a nível pessoal ou profissional, e o contrário será observado, prejudicando assim a saúde e bem-estar dos

mesmos, e conseqüentemente o ambiente de trabalho e a organização (Marqueze & Moreno, 2005).

A satisfação no trabalho promove um maior comprometimento organizacional e comportamento de cidadania, reduz a rotatividade e proporciona um aumento do bem-estar dos colaboradores, mas em contrapartida a insatisfação no trabalho aumenta o absentismo, a intenção de rotatividade e a rotatividade, e conseqüentemente diminui o desempenho dos colaboradores (Ghazzawi, 2008). Quando os colaboradores se sentem mais satisfeitos no seu trabalho tendem a ser mais produtivos e a colaborar com os seus colegas. Por outro lado, os colaboradores insatisfeitos no seu trabalho têm tendência a ter um desempenho inferior daquilo que são capazes e são mais propensos a envolverem-se em comportamentos contraproducentes, reduzindo a produtividade e a eficácia organizacional (Ostroff, 1992).

Apesar de os estilos de liderança positivos estarem associados a bons resultados organizacionais (Brouwers & Paltu, 2020), os estilos de liderança negativos têm efeitos adversos que afetam a saúde e a performance dos colaboradores. Entre eles, a insatisfação no trabalho, intenções de rotatividade, percepções de injustiça, doenças psicológicas e físicas, redução do desempenho no local de trabalho, e consecutivamente têm efeitos negativos na organização (Brouwers & Paltu, 2020; Erdal & Budak, 2021; Tepper, 2000). Muitos são os estudos que verificaram e sugerem que a liderança abusiva tem uma associação negativa com a satisfação no trabalho (Brouwers & Paltu, 2020; Cahyono & Widarjo, 2022; Erdal & Budak, 2021; Hassan & Wajidi, 2019; Mehta & Maheshwari, 2013; Tepper, 2000). Neste sentido, apresenta-se a seguinte hipótese:

H1: A liderança abusiva está negativamente relacionada com a satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho está interligada às práticas de RH, pois estas contribuem para a criação e manutenção de um bom ambiente de trabalho e para o bom desempenho da organização.

1.3.Práticas de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos é definida como “uma atividade organizacional que visa obter uma força de trabalho confiável e qualificada através do processo de planeamento, organização, implementação e supervisão para que os objetivos da empresa sejam alcançados” (Razak *et al.*, 2018) (p.68), e é responsável pela gestão do capital humano dentro das organizações. Tem um papel importante no aumento da motivação dos

colaboradores, incentivando-os a desenvolverem as suas competências e aumentarem o seu desempenho, e tem como objetivo criar um ambiente competitivo para atingir as metas e objetivos da organização de forma eficiente e eficaz (AlBastaki *et al.*, 2019).

Para gerir pessoas é necessário haver uma estrutura organizada de políticas e práticas de gestão de pessoas (Luchi & De Araújo Vasconcelos, 2021) que afetem positivamente o comportamento e a direção de uma pessoa em relação à sua organização (AlBastaki *et al.*, 2019). As políticas são definidas como diretrizes básicas que formam a base para a tomada de decisões e para as condutas, ou seja, estabelecem um referencial teórico e prático que atua como um manual para a gestão de recursos humanos (Luchi & De Araújo Vasconcelos, 2021). Já as práticas de Recursos Humanos são definidas por Gould-Williams (2003) como a percepção do indivíduo relativamente às estratégias implementadas com o intuito de desenvolver, atrair, recompensar, reter e motivar os recursos que estão alinhados com os objetivos organizacionais.

As práticas de RH têm um papel fundamental nas organizações, contribuindo para o desenvolvimento e melhoria das competências dos colaboradores, promovendo o crescimento profissional e o aumento da motivação (AlBastaki *et al.*, 2019). Este aumento da motivação por sua vez vai resultar em maior produtividade e melhores resultados para as organizações. As práticas são compostas por métodos, técnicas e processos que orientam as ações dos colaboradores, como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, comunicação, incentivos e benefícios, remunerações, entre outros (AlBastaki *et al.*, 2019; Luchi & De Araújo Vasconcelos, 2021). Desta forma, conclui-se que, existe um conjunto de boas práticas que auxiliam na retenção de excelentes colaboradores, no alcance dos objetivos e metas estabelecidos, e consequentemente na obtenção de uma forte vantagem competitiva para as organizações.

Este estudo vai ter por base as sete práticas que segundo Cesário (2015) são práticas globalmente reconhecidas para o sucesso organizacional:

Integração e Acolhimento: Esta prática costuma ocorrer na última etapa do recrutamento e seleção, durante a socialização dos novos colaboradores. Tem como objetivo ajudar na adaptação ao novo ambiente de trabalho, transmitindo informações sobre a cultura, missão, visão, valores, e procedimentos da organização. Esta partilha de informação facilita o desenvolvimento de relações interpessoais entre os novos colaboradores e a equipa, garantindo uma integração adequada e estabelecendo expectativas claras e

realistas sobre as responsabilidades, obrigações e recompensas que ambas as partes esperam uma da outra (Caetano & Vala, 2007; Luchi & Araújo Vasconcelos, 2021; Ramos, 2016; Rego *et al.*, 2015).

Formação: A necessidade de melhorar a eficácia das organizações e, conseqüentemente, dos seus recursos humanos, leva as organizações a investirem na formação dos seus colaboradores. A formação permite responder às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores e das organizações, transmitindo conhecimentos e informações que possibilitam o desenvolvimento de competências e habilidades para desempenhar funções com proatividade, aumentando a motivação dos colaboradores, o compromisso organizacional, a autoestima e melhorando a performance económica da organização (Caetano & Vala, 2007; Luchi & Araújo Vasconcelos, 2021; Ramos, 2016; Rego *et al.*, 2015).

Avaliação de Desempenho: Esta prática permite que as organizações avaliem o desempenho dos colaboradores, identifiquem problemas e necessidades, e verifiquem se os objetivos foram alcançados. A avaliação de desempenho possibilita que o avaliador comunique ao colaborador os seus pontos fortes e áreas de melhoria, aconselhando-o no seu desenvolvimento profissional e identificando necessidades de formação. Com esta prática é possível motivar os colaboradores a melhorarem, e proporcionar-se oportunidades de crescimento de forma a contribuir para o desenvolvimento do colaborador e da organização (Caetano & Vala, 2007; Luchi & Araújo Vasconcelos, 2021; Rego *et al.*, 2015).

Carreira: É uma prática que ajuda as organizações a atrair, motivar e reter bons colaboradores, e proporciona o desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos dando resposta às suas necessidades. A gestão de carreiras permite planejar e desenvolver o percurso profissional dos colaboradores, tendo em conta os objetivos que pretendem alcançar e maximizando o seu potencial. Para que tal aconteça é essencial criar uma parceria entre colaboradores e organização, alinhando os interesses de ambos e promovendo conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para atender às exigências atuais e futuras. Assim consegue-se alcançar um equilíbrio entre as necessidades de carreira dos indivíduos e os objetivos estratégicos das organizações. Para promover desenvolvimento de carreira, as organizações podem por exemplo, desenhar planos de carreira, proporcionar oportunidades de desenvolvimento de competências para

possibilitar a evolução na carreira, e dar feedback sobre oportunidades de progressão de carreira e sobre a carreira do indivíduo dentro da organização (Caetano & Vala, 2007; Ramos, 2016; Rego *et al.*, 2015).

Recompensas: O sistema de recompensas inclui políticas de remuneração, benefícios e incentivos, com o objetivo de recompensar os colaboradores pela sua produção e influenciar os seus comportamentos para alcançar os objetivos organizacionais (AlBastaki *et al.*, 2019). Os colaboradores podem ser recompensados pelos seus comportamentos e pelo seu desempenho, como forma de dar reconhecimento pela sua contribuição nos resultados do negócio. Isto irá originar um aumento da motivação e da produtividade dos colaboradores, e consecutivamente impactar significativamente o seu desempenho e a economia da organização, contribuindo para o sucesso a longo prazo da mesma (AlBastaki *et al.*, 2019; Luchi & Araújo Vasconcelos, 2021).

Comunicação Interna: A comunicação interna é o processo essencial para se fortalecer a relação entre os colaboradores e a organização (Ramos, 2016). Quando a comunicação é facilitada, pode ocorrer uma partilha de informação, objetivos, procedimentos, missão e valores promovendo uma cultura organizacional coesa e, por consequência um maior comprometimento e envolvimento dos colaboradores na realização dos objetivos e na preservação da cultura organizacional (Almeida, 2013; Ramos, 2016). Através da comunicação interna e com a ajuda dos colaboradores, as organizações conseguem projetar a sua imagem para o público externo (Melo, 2006).

Celebração e Reconhecimento: Esta prática pretende celebrar e referenciar datas, eventos, ou conquistas e contribuições de indivíduos com o objetivo de mostrar reconhecimento e valorização e de fortalecer relacionamentos. Assim, aumentando a motivação dos colaboradores, e consequentemente o seu desempenho, estes vão sentir-se mais comprometidos com os objetivos organizacionais, reforçando a lealdade e o sentimento de pertença, e criando um ambiente de trabalho positivo e produtivo (Ramos, 2016).

Nas organizações é importante existirem estratégias de gestão de recursos humanos e estilos de liderança adequados de forma a irem ao encontro dos objetivos da organização (Wang *et al.*, 2010). Como os líderes têm um papel fundamental na implementação das práticas de RH e na formação das perceções dos colaboradores sobre essas práticas (Gill *et al.*, 2018), quando estamos perante uma liderança abusiva, os colaboradores podem

deixar de confiar nas práticas das organizações. É por isso importante referir que quando existe liderança abusiva dentro das organizações, esta pode comprometer a eficácia das práticas de RH influenciando negativamente as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Chen & Wu, 2022). Desta forma não só irá prejudicar o ambiente de trabalho e a cultura organizacional, mas como também a motivação, o desempenho e o bem-estar dos colaboradores (Razak *et al.*, 2018). Por esta razão, apresenta-se a seguinte hipótese:

H2: A liderança abusiva está negativamente relacionada com as práticas de RH.

As práticas de RH, quando bem implementadas, contribuem para o sucesso da organização e para a melhoria do desempenho dos colaboradores (Larik *et al.*, 2021). Estas tendem a promover o desenvolvimento de competências, de oportunidades e um aumento da motivação (Blom *et al.*, 2020). Desta forma vão contribuir para um aumento do comprometimento com a organização (Aburumman *et al.*, 2020) e para uma maior satisfação dos colaboradores no local de trabalho. Portanto, apresenta-se a seguinte hipótese:

H3: As práticas de RH ((H3a) integração e acolhimento; (H3b) formação; (H3c) avaliação de desempenho; (H3d) carreira; (H3e) recompensa; (H3f) comunicação interna; (H3g) celebração e reconhecimento) estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho.

As práticas de RH além de contribuírem para um aumento da satisfação e do bem-estar dos colaboradores, também influenciam diretamente a cultura e a ética de uma organização.

1.4.Ética Organizacional

As organizações são complexas e as pessoas constituem o seu capital mais importante. Quanto mais complexa uma organização for, mais difícil é de se manter organizada e mais distantes são as relações entre os colaboradores. É por isso importante estabelecer-se relações interpessoais harmoniosas e a criação de regras claras e objetivas para o sucesso e bom funcionamento da organização (Dias, 2014).

As pessoas são influenciadas pelos ambientes internos e externos às organizações, por isso, é possível determinar que tipo de comportamentos estas podem vir a ter, podendo

estes ser éticos ou antiéticos (Dias, 2014). É assim que surge a ética organizacional, sendo esta um tipo de ética aplicado às organizações, que tem como objetivo criar um ambiente de confiança e respeito entre os colaboradores, indicando como é que estes se devem comportar no ambiente de trabalho, tendo em conta normas e direitos morais (Bergamasco *et al.*, 2017; Sperandio Milan *et al.*, 2017). Não ter uma atitude ética é ir contra os deveres profissionais e ir contra os compromissos que foram assumidos (Dias, 2014), por isso os comportamentos antiéticos tendem a ser prejudiciais para a moral e para os valores de uma organização, contribuindo para uma maior instabilidade da mesma. Assim sendo, é importante que todos tenham a noção da importância da ética na resolução e diminuição de conflitos nas organizações.

A cultura organizacional define-se como a estrutura mais profunda das organizações, que se centra na forma como o ambiente social é criado (Denison, 1996; Kuenzi *et al.*, 2020) através da interação entre os membros da organização e da interação com o ambiente da própria. Esta manifesta-se através de valores, artefactos, mitos e símbolos específicos da organização (Kuenzi *et al.*, 2020), e para além de estar enraizada na história da organização também se vai construindo ao longo do tempo (Denison, 1996).

O clima organizacional, por outro lado, é um atributo da organização que é capturado a partir das perceções dos colaboradores sobre os comportamentos padrão e os estilos de gestão que são adotados na organização. Ou seja, este centra-se na forma como o ambiente na organização é vivenciado pelos colaboradores e desenvolve-se quando estes partilham entre eles as suas perceções sobre as políticas, práticas e procedimentos instaurados pela organização (Kuenzi *et al.*, 2020; Ribeiro *et al.*, 2016). É uma ferramenta que influencia as práticas e resultados na e da organização, auxiliando os colaboradores a compreenderem o ambiente de trabalho (Kuenzi *et al.*, 2020; Ribeiro *et al.*, 2016) e os comportamentos considerados aceitáveis e adequados pela organização.

Desta forma, ambos os constructos se desenvolvem através da interação dos membros da organização e podem ser usados para ajudar a dar sentido ao ambiente de trabalho. Estes constructos apresentam algumas diferenças, pois enquanto a cultura está relacionada com os modelos, heróis, rituais, mitos e histórias da organização, o clima por outro lado está relacionado com as perceções das políticas, práticas e procedimentos da organização e é mais fácil de mudar, por ser mais visível e tangível, que a cultura (Kuenzi *et al.*, 2020).

A cultura ética é definida como “um subconjunto da cultura organizacional que reflete os valores, normas e crenças partilhadas sobre o que constitui um comportamento apropriado que molda a tomada de decisões éticas ou antiéticas num contexto organizacional” (Roy *et al.*, 2023) (p.3). Ou seja, diz respeito a um conjunto de valores, normas e crenças, partilhadas entre os indivíduos que são determinantes na adoção de um ambiente de trabalho ético.

Relativamente ao clima ético, este é um tipo de clima organizacional que se caracteriza como sendo as perceções partilhadas entre os indivíduos de uma organização em relação ao que é considerado certo ou errado, ético ou antiético, e como as situações éticas devem ser tratadas numa organização. O clima pode moldar o ambiente ético na organização e influenciar as atitudes e comportamentos dos colaboradores relativamente a questões éticas e morais (Ribeiro *et al.*, 2016; Victor & Cullen, 1987).

Estes dois conceitos, têm sido alvos de diferentes opiniões. Para Newman *et al.* (2017) os conceitos relacionam-se, na medida em que a cultura ética estabelece as condições básicas a partir das quais o clima ético pode atuar numa organização. Ambos exploram aspetos do contexto ético que embora sejam um pouco diferentes, estão fortemente relacionados (Treviño *et al.*, 1998). Existem evidências empíricas de que a cultura ética e o clima ético são construtos distintos (Kish-Gephart *et al.*, 2010), e que o clima ético pode ser definido como uma componente da cultura organizacional (Cullen *et al.*, 1989). Apesar de os construtos apresentarem semelhanças, como o facto de ambos se referirem a perceções éticas que são partilhadas entre os indivíduos sobre o ambiente da organização (Kuenzi *et al.*, 2020), também apresentam diferenças. A cultura ética concentra-se na forma como o ambiente social é criado (Roy *et al.*, 2023), e se os colaboradores acreditam que existem condições dentro da organização capazes de influenciar o comportamento ético (Kaptein, 2011). Por outro lado, o clima ético “concentra-se na forma como os funcionários vivenciam o ambiente através da partilha da sua interpretação sobre as políticas, regras e procedimentos organizacionais”, e das suas perceções sobre o que é correto fazer na organização (Newman *et al.*, 2017; Roy *et al.*, 2023) (p.479).

Tendo em conta o que foi dito anteriormente, e uma vez que o clima ético não só é um preditor mais próximo de intenções ou comportamentos antiéticos do que a cultura (Newman *et al.*, 2017), mas também pode ser influenciado por indivíduos que estão em

posições de poder (Denison, 1996), optámos por mencionar o clima ético, em vez da cultura ética, na continuação da revisão de literatura e no decorrer do estudo.

1.4.1. Clima Ético

O clima ético de uma organização influencia decisivamente o ambiente de trabalho e as boas práticas de gestão, permite reduzir comportamentos indesejados (Ribeiro *et al.*, 2016), e influencia a tomada de decisão e as respostas comportamentais aos dilemas éticos, pois determina os critérios morais que são usados pelos colaboradores para compreender, analisar e resolver questões éticas (Martin & Cullen, 2006; Simha & Cullen, 2012). Os critérios repetidamente usados transformam-se em práticas que são a representação do compromisso da organização com a ética, e que atuam como guias para os trabalhadores, sobre quais os comportamentos e atitudes que são mais valorizados eticamente e quais as regras de conduta a seguir, conseguindo formar perceções do clima ético da organização (Auzoult & Mazilescu, 2021; Kuenzi *et al.*, 2020).

Victor e Cullen (1987) desenvolveram uma abordagem que deu origem a uma teoria, *Ethical Climate Theory*, e a um questionário, *Ethical Climate Questionnaire (ECQ)*, que permitem medir o clima ético dentro das organizações (Rego, 2002; Simha & Cullen, 2012). Esta teoria explica que da combinação de critérios éticos (egoísmo, benevolência e princípio) e de *locus of analysis* (individual, local, cosmopolita), resultam nove tipos de clima ético (Rego, 2002; Simha & Cullen, 2012), que são eles, o interesse próprio, o lucro da empresa, a eficiência, a amizade, o interesse da equipa, a responsabilidade social, a moralidade pessoal, as regras e procedimentos da empresa, e as leis e códigos profissionais (Simha & Cullen, 2012). Mas uma vez que é desconhecida a evidência reveladora desses nove climas éticos, Victor e Cullen (1988) evidenciaram apenas cinco climas mais comuns: o cuidado (*caring*), que diz respeito ao bem-estar conjunto dos indivíduos ou da organização como um todo; as regras, que se referem à adesão e obediência às regras e políticas da organização; as leis e códigos, que se referem à adesão e obediência às leis e códigos profissionais; a independência, que é a obediência às crenças morais do indivíduo; e por fim o instrumental, que diz respeito à satisfação do interesse próprio (Kuenzi *et al.*, 2020; Rego, 2002).

Esta medida criada por Victor e Cullen (1987, 1988), traz opiniões diferentes. Para Kuenzi *et al.* (2020), o *Ethical Climate Questionnaire*, já não é compatível com os atuais padrões de investigação, pois nos últimos 30 anos a literatura tem-se desenvolvido. O *ECQ* foca-

se apenas nas tomadas de decisão, e não num conjunto de práticas que surgem dos sistemas formais da organização que também são importantes para a construção do clima nas organizações. De referir ainda, que a investigação que utilizou o *ECQ* foi conduzida apenas ao nível do clima psicológico, e no caso de ser orientada para o clima organizacional, esta seria menos estável (Cullen *et al.*, 1993).

Posto isto, uma vez que “o *ECQ* não mede o clima ético organizacional como é definido e operacionalizado hoje, mas capta apenas as perceções dos indivíduos sobre os princípios organizacionais que são utilizados para as tomadas de decisão éticas” (Kuenzi *et al.*, 2020) (p.4), foi criada uma medida mais abrangente para avaliar o ambiente ético de uma organização. Esta nova medida, *Ethical Organizational Climate*, foca-se num conjunto de práticas que a organização pode aplicar para desenvolver um clima fortemente ético, concentra-se nas perceções partilhadas ao nível da unidade, e pretende capturar o clima ético organizacional em vez do clima ético psicológico. Perante isto, este estudo vai utilizar esta nova escala para medir a variável que diz respeito à ética organizacional.

Se os bons líderes têm um papel fundamental na criação e manutenção de climas éticos dentro das organizações (Grojean *et al.*, 2004), devem por isso garantir que todas as atividades organizacionais sejam conduzidas de forma ética (Haq, 2011), e transmitir aos seus subordinados valores e padrões éticos (Martins, 2014). Em diversas pesquisas foi possível concluir que os líderes têm a capacidade de moldar o clima e influenciar comportamentos éticos (Falkenberg & Herremans, 1995). Por isso, tendo em conta que o clima ético é uma consequência importante do comportamento do líder, e no caso deste agir de forma antiética, a organização sofre graves consequências no seu clima, e consequentemente no seu desempenho (Benlahcene *et al.*, 2022; Martins, 2014), apresenta-se a seguinte hipótese:

H4: A liderança abusiva está negativamente relacionada com a ética organizacional.

Por outro lado, quando a organização procura promover um ambiente ético, os seus colaboradores tendem a apresentar interações positivas, um aumento do desempenho, uma baixa intenção de rotatividade (Auzoult & Mazilescu, 2021) e consequentemente um aumento da satisfação no trabalho (Su & Hahn, 2022). As perceções que os colaboradores têm do clima ético influenciam vários aspetos da satisfação no trabalho, como a satisfação dos colaboradores com os seus empregos, com os colegas de trabalho, com os supervisores (Martin & Cullen, 2006) e com a satisfação geral com o trabalho

(Deshpande, 1996). O clima ético pode então prever positivamente a satisfação no trabalho (Ghasempour Ganji *et al.*, 2021), e quando estamos perante um clima favorável, existe uma maior probabilidade de haver um elevado grau de satisfação no trabalho (Asgari *et al.*, 2019). Tendo em conta o que foi dito anteriormente, e visto que foi comprovado que o clima ético influencia positivamente a satisfação no trabalho (Ghasempour Ganji *et al.*, 2021), apresenta-se a seguinte hipótese:

H5: A ética organizacional está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

O comportamento ético pode ser positivamente influenciado quando são implementados e cumpridos códigos de ética e políticas sobre comportamentos éticos, e quando se recompensa comportamentos éticos ou se pune comportamentos antiéticos (Schwepker, 2001). Desta forma as práticas de RH têm um papel fundamental no desenvolvimento e na manutenção da cultura e do clima ético dentro das organizações (Arulrajah, 2015). Isto confirma-se através de alguns estudos (Awais-e-Yazdan & Hassan, 2020; Danilwan & Dirhamsyah, 2022; Manroop *et al.*, 2014) que afirmam que diversas práticas de RH influenciam positivamente o clima ético. Tendo em conta que poucos foram os estudos que analisaram o impacto da gestão de recursos humanos nos climas éticos (Manroop *et al.*, 2014), e considerando o que foi falado anteriormente, apresenta-se a seguinte hipótese:

H6: As práticas de RH ((H6a) integração e acolhimento; (H6b) formação; (H6c) avaliação de desempenho; (H6d) carreira; (H6e) recompensa; (H6f) comunicação interna; (H6g) celebração e reconhecimento) estão positivamente relacionadas com a ética organizacional.

1.5.O Efeito Mediador e Moderador das Práticas de RH

Poucas foram as pesquisas que analisaram os fatores capazes de atenuar e reduzir os efeitos negativos da liderança abusiva (Frieder *et al.*, 2015; Meglich *et al.*, 2019). Sendo que a liderança abusiva tem um impacto negativo no bem-estar dos colaboradores (Malik & Malik, 2023), através da implementação de práticas de RH, as organizações podem conseguir influenciar os comportamentos e as ações dos colaboradores (Malik & Malik, 2023). Para tal é necessário que estes se sintam apoiados (Malik & Lenka, 2020), pois caso não sintam esse apoio, e as práticas não forem implementadas corretamente, vai existir uma maior probabilidade de estes terem comportamentos incorretos (Frieder *et al.*,

2015; Malik & Malik, 2023) e não estarem comprometidos com a organização (Meglich *et al.*, 2019). Se as práticas implementadas forem adequadas e eficazes poderão diminuir as tendências de comportamentos abusivos da parte dos líderes, e por sua vez não só vão proteger os colaboradores (Alzyoud & Odhiabo, 2019), mas também vão manter os mesmos satisfeitos.

Podemos utilizar a análise de mediação e a moderação para “testar hipóteses sobre mecanismos que explicam como determinados efeitos ocorrem ou em que condições facilitam ou inibem tais efeitos” (Hayes, 2013). A mediação é um processo, através do qual se consegue responder como é que uma variável independente (X) influencia uma variável dependente (Y) por meio de uma variável mediadora (M) (Prado *et al.*, 2014). Por outro lado, a moderação é capaz de modificar o efeito que a variável independente tem sobre a variável dependente, ou seja, consegue alterar a intensidade ou a direção da relação inicial entre essas duas variáveis (Prado *et al.*, 2014). Assim sendo, este estudo vai também analisar as práticas de RH como mediador e/ou moderador da relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho.

Quando os gestores de recursos humanos desenvolvem estratégias como dar feedback aos líderes sobre o seu desempenho e desenvolvimento, oferecer programas de formação aos mesmos de forma a saberem treinar e desenvolver de forma eficaz os seus subordinados, e através da partilha e identificação de comportamentos que tiveram, quer tenham sido eficazes ou inadequados, como forma de poderem melhorar (Meglich *et al.*, 2019) e perceberem o que não é aceitável e tolerado dentro da organização, estão a contribuir para a resolução de problemas de liderança abusiva e para uma maior harmonia dentro da organização, podendo ajudar a mitigar os efeitos negativos sobre a satisfação no trabalho. Por esta razão, apresenta-se a seguinte hipótese:

H7: As práticas de RH apresentam um efeito mediador na relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho.

Já verificámos anteriormente e ao longo da revisão de literatura que quando as práticas de RH são eficazes podem atenuar os efeitos negativos da liderança abusiva, e quando são inadequadas tendem a aumentar o impacto da liderança abusiva na satisfação do trabalho. Por esta razão, e uma vez que Kalshoven e Boon (2012) dizem que as práticas de RH podem amortecer ou fortalecer a influência da liderança abusiva, apresenta-se a seguinte hipótese:

H8: As práticas de RH apresentam um efeito moderador na relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho.

1.6.O Efeito Mediador e Moderador da Ética Organizacional

O clima ético é um elemento crucial do ambiente de uma organização, uma vez que é um preditor de comportamentos no local de trabalho (Wang & Xiao, 2021) e tem um papel significativo na prevenção de condutas antiéticas entre os colaboradores (Martin & Cullen, 2006; Nar *et al.*, 2023). Este tipo de clima é responsável por orientar comportamentos éticos dentro das organizações, ajudando os colaboradores a compreenderem o que é certo e errado (Liu *et al.*, 2019).

Os comportamentos de liderança são considerados um fator crítico do clima ético nas organizações (Nar *et al.*, 2023). Quando estamos perante uma liderança abusiva, esta tem tendência a criar um ambiente de trabalho hostil e negativo, afetando a confiança e os padrões éticos das organizações. Isto vai criar um clima ético negativo, pois uma vez que as ações e comportamentos dos líderes são percebidos pelos colaboradores, estes terão uma percepção negativa da ética organizacional, o que irá influenciar as tomadas de decisões dos mesmos e o envolvimento em comportamentos antiéticos (Nar *et al.*, 2023), diminuindo assim a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional (Decoster *et al.*, 2021). É por isso importante, indicar como é que as organizações podem reduzir e lidar com a liderança abusiva (Liu *et al.*, 2019).

Segundo Preacher (2007) e Musairah (2015), a mediação ocorre quando o efeito causal de uma variável independente (liderança abusiva) sobre uma variável dependente (satisfação no trabalho) é transmitido através de uma variável mediadora (ética organizacional). Ou seja, a mediação é o mecanismo pelo qual uma variável independente influencia uma variável dependente. Assim sendo, apresenta-se a seguinte hipótese:

H9: A ética organizacional apresenta um efeito mediador na relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho.

Quando o clima ético de uma organização é elevado, os colaboradores tendem a aderir a condutas éticas e a terem comportamentos éticos (Decoster *et al.*, 2021), resultando num enfraquecimento dos efeitos da liderança abusiva e originando um ambiente de trabalho mais justo e saudável. Por outro lado, quando o clima ético é baixo, as práticas éticas são menos valorizadas (Decoster *et al.*, 2021) e o impacto negativo da liderança abusiva na satisfação do trabalho tende a aumentar. Segundo Musairah (2015) e Preacher (2007), a

moderação ocorre quando a força e/ou direção da relação entre uma variável independente e uma variável dependente, depende de uma terceira variável. Ou seja, a variável moderadora (ética organizacional) modera a relação entre a variável independente (liderança abusiva) e a variável dependente (satisfação no trabalho), podendo aumentar, diminuir ou alterar a influência da variável independente (Fairchild & MacKinnon, 2009). Por esta razão, apresenta-se a seguinte hipótese:

H10: A ética organizacional apresenta um efeito moderador na relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho.

Por fim, tendo por base a revisão da literatura apresentada, e considerando as hipóteses anteriormente mencionadas, propõe-se os seguintes modelos de investigação (Figura 1 e Figura 2):

Figura 1. Modelo de mediação das variáveis.

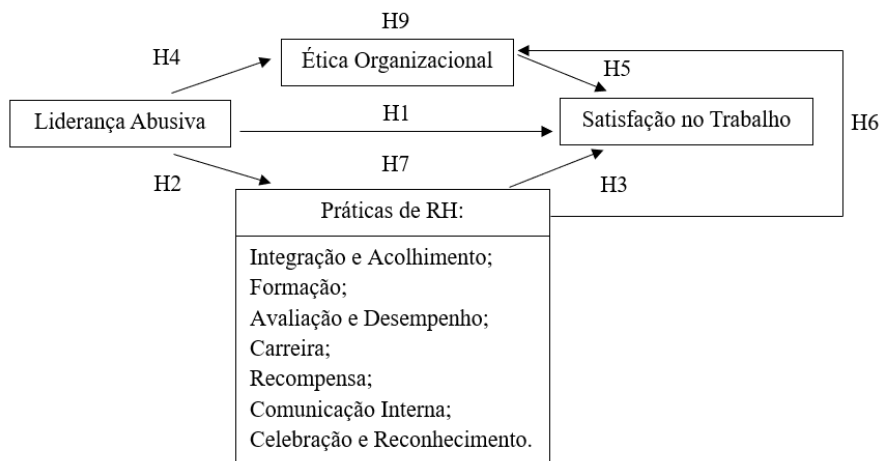
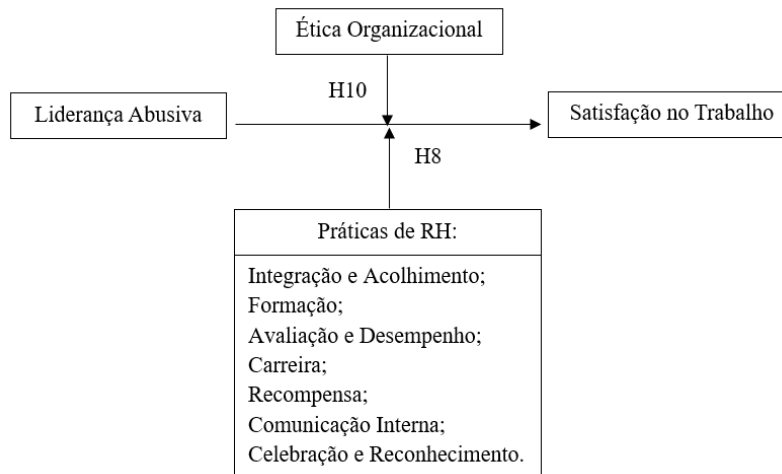


Figura 2. Modelo de moderação das variáveis.



Capítulo II - Metodologia

2.1. Método

O presente estudo teve por base uma abordagem metodológica quantitativa, que é caracterizada por formular e verificar hipóteses (Sousa & Batista, 2014), e cujo principal objetivo é a recolha sistemática de dados sobre populações ou amostras (Marconi & Lakatos, 2003). A sua população alvo corresponde a trabalhadores-residentes em Portugal com idade igual ou superior a 18 anos que trabalham sob as ordens de um(a) superior hierárquico(a)/ chefe direto(a).

Para a seleção da amostra recorreu-se a um método de amostragem não-probabilística por conveniência, uma vez que ocorre quando a participação dos inquiridos é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência, e por bola de neve, pois é pedido para se partilhar com alguém na população de interesse para que também possam responder. Este é um método considerado rápido, barato, fácil de aplicar (Sousa & Batista, 2014), e que resulta num maior número de questionários preenchidos.

2.2. Procedimentos

Este estudo recorre a um inquérito por questionário (Anexo I) como técnica de recolha de dados, com dados em primeira mão, elaborado através da plataforma *Qualtrics Survey Software*. O questionário é um instrumento que é constituído por um conjunto de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, e que devem ser respondidas sem a presença a interação direta entre um entrevistador e os inquiridos. Tem como algumas vantagens, a redução do tempo necessário para análise e tratamento; a obtenção

de um grande número de dados, e de respostas mais rápidas e precisas; atinge um grande número de pessoas em simultâneo; existe uma maior liberdade nas respostas, por haver anonimato; e é menos dispendioso (Marconi & Lakatos, 2003; Sousa & Batista, 2014).

Após a elaboração do questionário, procedemos à realização de um pré-teste, solicitando a 15 colegas de turma que respondessem ao questionário. O pré-teste é um procedimento utilizado para verificar a validade de um questionário, através de uma pequena parte da amostra, antes de ser aplicado definitivamente e como forma de garantir resultados que estejam isentos de erros, podendo assim ser aplicado com êxito e dando respostas concretas aos problemas levantados pelos investigadores (Marconi & Lakatos, 2003). Após a conclusão deste pré-teste foi possível avaliar a clareza e compreensão das questões, a duração de preenchimento e possíveis erros, e de seguida realizou-se todas as correções e ajustes necessários.

Seguidamente o questionário foi distribuído e divulgado através de redes sociais, com um *link* de acesso ao mesmo, como o *WhatsApp* e *LinkedIn*, durante o período de 31 de março a 3 de maio de 2024. Por fim, o tratamento dos dados recolhidos foi realizado com recurso ao *software* estatístico *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, de forma a verificar as hipóteses colocadas e a revisão de literatura pesquisada.

2.3. Instrumentos

Liderança Abusiva. De modo a avaliar o comportamento do(a) superior hierárquico(a)/chefe direto(a) relativamente ao subordinado, foi utilizada a versão adaptada por Velez e Neves (2017) da *Abusive Supervision Scale* (Tepper, 2000). É uma escala composta por um total de 15 itens, sendo que se utilizou uma escala de *likert* de 5 pontos, em que “1=Nunca se comporta dessa forma comigo”, e “5=Com muita frequência se comporta dessa forma comigo”. São exemplos de itens desta escala “O/A meu/minha superior hierárquico(a)/chefe direto(a) ridiculariza-me”, “O/A meu/minha superior hierárquico(a)/chefe direto(a) é rude comigo”.

Satisfação no Trabalho. De forma a avaliar o grau de satisfação em relação a cada aspeto relacionado com o trabalho, utilizou-se a *Job Satisfaction Scale* (Warr *et al.*, 1979), adaptada por Santos *et al.* (2018) e retirada de Paredes (2020), que é constituída por 16 itens, numa escala de *likert* de 5 pontos em que “1=Muito Insatisfeito” e “5= Muito Satisfeito”. As dimensões avaliadas foram as seguintes: Satisfação Intrínseca (4 itens); Satisfação Extrínseca (5 itens); Satisfação com as Relações Profissionais (6 itens);

Satisfação Global (1 item). São exemplos de itens desta escala “Indique o seu grau de satisfação em relação à sua chefia direta”, “Indique o seu grau de satisfação em relação ao seu salário”.

Práticas de RH. Foi utilizada a adaptação de Cesário (2015) do *Human Resource Management Practices Perceptions Questionnaire*, retirado de Ramos (2016), constituído por um total de 21 itens, como forma de avaliar as diferentes práticas de gestão de recursos humanos que existem nas empresas onde os inquiridos trabalham. Foi utilizada uma escala de *likert* de 5 pontos em que “1=Discordo Totalmente” e “5=Concordo Totalmente”. As dimensões avaliadas foram as seguintes: Integração e Acolhimento (3 itens); Formação (3 itens); Avaliação de Desempenho (3 itens); Carreira (3 itens); Recompensa (3 itens); Comunicação Interna (3 itens); Celebração e Reconhecimento (3 itens). São exemplos de itens desta escala “Quando comecei a trabalhar nesta organização recebi informação adequada para iniciar as minhas funções”, “Ao refletir sobre a minha avaliação de desempenho nesta organização, considero que os critérios de avaliação são claros”.

Ética Organizacional. Com o objetivo avaliar o clima ético nas empresas/organizações onde os inquiridos trabalham, foi utilizada a escala *Ethical Organizational Climate* de Kuenzi *et al.* (2020), que originalmente encontrava-se em inglês, e por isso foi sujeita a um processo de validação, através do processo de tradução reversa com a ajuda de uma pessoa bilíngue. Esta escala é composta por um total de 18 itens, e utilizou-se uma escala de *likert* de 5 pontos, em que “1= Discordo Totalmente” e “5=Concordo Totalmente”. As dimensões avaliadas foram as seguintes: Tomada de Decisão (3 itens); Orientação e Formação (3 itens); Políticas e Códigos (3 itens); Recrutamento e Seleção (3 itens); Recompensas e Punições (3 itens); Responsabilização e Responsabilidade (3 itens). São exemplos de itens desta escala “As questões éticas são tidas em consideração quando as decisões são tomadas”, “Quando ocorre um ato antiético, os colaboradores assumem a responsabilidade pelos seus atos”.

2.4. Caracterização da Amostra

Neste estudo obteve-se um total de 411 respostas, mas apenas 266 respostas foram consideradas válidas. Sendo a amostra do presente estudo constituída por um total de 266 respostas, apresenta-se a caracterização da amostra na tabela 1.

Tabela 1. Caracterização da Amostra.

Variável	<i>n</i>	%	M	DP
Género				
Feminino	203	76.3		
Masculino	62	23.3		
Outro	1	.4		
Idade (anos)			42.49	12.766
Habilitações literárias				
Ensino Básico	4	1.5		
Ensino Secundário	66	24.8		
Formação Profissional	22	8.3		
Licenciatura	124	46.6		
Mestrado	41	15.4		
Doutoramento	1	.4		
Outra	8	3.0		
Dimensão da organização				
Microempresa (até 10 colaboradores)	24	9.0		
Pequena Empresa (de 10 a 49 colaboradores)	28	10.5		
Média Empresa (de 50 a 249 colaboradores)	53	19.9		
Grande Empresa (a partir de 250 colaboradores)	161	60.5		
Tempo na organização (meses)			150.38	141.122
Omisso	4	1.5		
Grau em que a chefia é abusiva				
Nada Abusiva	109	41.0		
Pouco Abusiva	56	21.1		
Moderadamente Abusiva	37	13.9		
Neutra	22	8.3		
Abusiva	27	10.2		
Muito Abusiva	8	3.0		
Extremamente Abusiva	7	2.6		
Cargo de chefia				
Sim	54	20.3		
Não	212	79.7		
Género da chefia				
Feminino	138	51.9		
Masculino	126	47.4		
Outro	2	0.8		
Tempo da chefia como chefia dos inquiridos (meses)			56.22	70.416
Omisso	6	2.3		

Nota: *n* = Frequências; M = Média; D.P = Desvio-Padrão.

Constatou-se que, quanto ao género 76.3% dos inquiridos são do género feminino, 23.3% são do género masculino e 0.4% são de outro género. No que concerne à idade, os inquiridos situam-se entre os 19 anos e 72 anos, sendo a média de idades da amostra de 42.49 anos. Relativamente às habilitações literárias, predominam os inquiridos com uma licenciatura com 46.6%, seguindo-se o ensino secundário com 24.8%, mestrado com 15.4%, formação profissional com 8.3%, outras habilitações com 3%, ensino básico com 1.5% e doutoramento com 0.4%.

No que concerne à dimensão da organização onde trabalham, 60.5% dos inquiridos trabalham numa organização considerada como uma grande empresa (a partir de 250 colaboradores), 19.9% numa média empresa (de 50 a 249 colaboradores), 10.5% numa pequena empresa (de 10 a 49 colaboradores) e 9% numa microempresa (até 10 colaboradores). No que diz respeito ao tempo de permanência na organização, é possível verificar uma média de 150.38 meses, ou seja, cerca de 12 a 13 anos. Sobre se os inquiridos desempenham algum cargo de chefia na organização, 79.7% não desempenha um cargo de chefia e 20.3% desempenham um cargo de chefia na organização onde trabalham.

Relativamente ao género da chefia dos inquiridos, 51.9% são do género feminino, 47.4% do género masculino e 0.8% de outro género. Quanto ao tempo em que a chefia é chefia dos inquiridos na organização, temos uma média de 56.22 meses, ou seja, cerca de 4 a 5 anos. Por fim, considerando o grau de liderança abusiva que os inquiridos atribuíram à sua chefia, é possível constatar que 41% consideram que a sua chefia é nada abusiva, 21.1% consideram que é pouco abusiva, 13.9% consideram que é moderadamente abusiva, 10.2% consideram que é abusiva, 8.3% consideram como sendo neutra, 3% consideram como sendo muito abusiva e 2.6% consideram que a chefia é extremamente abusiva.

Capítulo III – Análise e Discussão dos Resultados

3.1. Análise e Fiabilidade das Escalas

Para verificar-se a fiabilidade das escalas, procedeu-se à avaliação da consistência interna das escalas através do alfa de cronbach. Para que uma escala seja considerada fiável e aceitável, o alfa deve apresentar um valor de pelo menos 0.6, e acima 0.8 significa que tem uma boa fiabilidade (Pestana & Gageiro, 2014). É possível observar através da tabela 2, que no presente estudo todas as escalas apresentam um alfa de cronbach superior a 0.7.

Tabela 2. Alfas de Cronbach das variáveis em estudo.

Variáveis	Subescalas	Nº Itens	Alfa de Cronbach
Liderança Abusiva	Total	15	0.945
Satisfação no Trabalho	Satisfação Intrínseca	4	0.857
	Satisfação Extrínseca	5	0.745
	Satisfação c/ Relações Profissionais	6	0.904
	Total	16	0.942
Práticas de RH	Integração e Acolhimento	3	0.783
	Formação	3	0.947
	Avaliação de Desempenho	3	0.896
	Carreira	3	0.906
	Recompensa	3	0.936
	Comunicação Interna	3	0.891
	Celebração e Reconhecimento	3	0.940
	Total	21	0.959
Ética Organizacional	Tomada de Decisão	3	0.876
	Orientação e Formação	3	0.868
	Políticas e Códigos	3	0.914
	Recrutamento e Seleção	3	0.880
	Recompensas e Punições	3	0.857
	Responsabilização e Responsabilidade	3	0.818
	Total	18	0.956

3.2. Análise Descritiva das Variáveis de Estudo

De forma a caracterizar a amostra em estudo, relativamente às diferentes variáveis consideradas, foram calculados parâmetros de estatística descritiva. Os mesmos podem ser analisados na tabela 3.

Tabela 3. Estatística descritiva das variáveis de estudo.

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
Liderança Abusiva	1.501	.699	1.00	4.53	1.944	3.540
Satisfação no Trabalho	3.397	.794	1.00	5.00	-.341	-.351
Satisfação Intrínseca	3.529	.892	1.00	5.00	-.535	-.115
Satisfação Extrínseca	3.674	.743	1.00	5.00	-.661	.416
Satisfação com Relações Profissionais	3.051	.934	1.00	5.00	-.164	-.739
Satisfação Global	3.553	.998	1.00	5.00	-.686	-.069
Práticas de RH	3.187	.861	1.29	5.00	-.020	-.737
Integração e Acolhimento	3.773	.856	1.00	5.00	-.855	.846
Formação	3.273	1.115	1.00	5.00	-.438	-.693
Avaliação de Desempenho	3.168	1.047	1.00	5.00	-.465	-.413
Carreira	2.942	1.158	1.00	5.00	-.099	-1.027
Recompensa	2.810	1.121	1.00	5.00	-.024	-1.025
Comunicação Interna	3.254	1.027	1.00	5.00	-.353	-.470
Celebração e Reconhecimento	3.085	1.102	1.00	5.00	-.219	-.860
Ética Organizacional	3.161	.836	1.00	5.00	-.179	-.110
Tomada de Decisão	3.436	.946	1.00	5.00	-.636	.117
Orientação e Formação	3.107	1.129	1.00	5.00	-.225	-.789
Políticas e Códigos	3.133	.995	1.00	5.00	-.243	-.353
Recrutamento e Seleção	3.139	.960	1.00	5.00	-.261	-.089
Recompensas e Punições	2.993	.964	1.00	5.00	-.071	-.341
Responsabilização e Responsabilidade	3.159	.899	1.00	5.00	-.209	-.068

Em primeiro lugar, verifica-se que a liderança abusiva apresenta uma média relativamente baixa e, sendo inferior ao ponto médio, podendo interpretar-se que a liderança abusiva existente é rara ou quase inexistente nas organizações onde os inquiridos trabalham. Relativamente à satisfação no trabalho, esta apresenta uma média ligeiramente acima do ponto médio. Quanto às suas dimensões, estas apresentam uma média ligeiramente acima ou acima do ponto médio, verificando-se maiores diferenças entre as dimensões

satisfação com relações profissionais com o valor mais baixo e a satisfação extrínseca com o valor mais alto, seguindo-se a satisfação intrínseca e satisfação global. Sendo a média destas variáveis superior ao ponto médio da escala, pode-se concluir que a amostra apresenta uma satisfação positiva relativamente ao seu trabalho e condições.

Quanto às práticas de RH, esta variável apresenta uma média ligeiramente acima do ponto médio, e tendo em conta as suas sete dimensões, podemos observar que variam de uma média abaixo do ponto médio para superior ao ponto médio, podendo-se constatar isto nas dimensões recompensa e carreira que têm o valor mais baixo, e na dimensão da integração e acolhimento que apresenta o valor mais alto. No que diz respeito às restantes dimensões, a carreira apresenta um valor inferior, e a celebração e reconhecimento, avaliação de desempenho, comunicação interna e formação apresentam valores superiores ao ponto médio da escala. Assim sendo, no geral as práticas de RH das organizações onde trabalham são razoavelmente boas, mas relativamente à carreira e às recompensas, estas são áreas que necessitam de melhorias.

Por fim, no que diz respeito à ética organizacional e às suas dimensões, verifica-se que a média se situa entre o ponto médio e acima do ponto médio da escala. A dimensão recompensas e punições apresenta o valor mais baixo e a tomada de decisão o valor mais alto, comparativamente com as restantes dimensões que se encontram no ponto médio da escala, significando que a tomada de decisão é bem avaliada e as recompensas e punições necessitam de melhorias.

Segundo Kline (2023), quando os valores de assimetria estão entre -3 e 3 e os valores de curtose estão entre -10 e 10, podemos considerar que existe uma distribuição normal das variáveis. Assim sendo, e através da análise da tabela 3, pode-se verificar que em todas as variáveis há uma distribuição normal.

3.3. Análise de Correlações entre as Variáveis

De forma a compreender a existência de possíveis correlações entre as diferentes variáveis em estudo e variáveis demográficas, foram calculados os coeficientes de correlação de *Pearson*, sendo que os resultados obtidos podem ser observados nas tabelas 13 (Anexo II) e 4. Após a análise da tabela 13 (Anexo II), foi possível constatar que as diferentes variáveis sociodemográficas, subescalas e os diferentes índices globais apresentam algumas correlações estatisticamente significativas entre si, mas que de um modo geral revelam-se como sendo fracas e muito fracas.

Tabela 4. Correlações entre as variáveis de estudo.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1 Liderança Abusiva	-																					
2 Satisfação no Trabalho	-.611**	-																				
3 Satisfação Intrínseca	-.495**	.897**	-																			
4 Satisfação Extrínseca	-.577**	.908**	.761**	-																		
5 Satisfação com Relações Profissionais	-.583**	.942**	.758**	.775**	-																	
6 Satisfação Global	-.577**	.850**	.750**	.756**	.770**	-																
7 Práticas de RH	-.566**	.773**	.609**	.634**	.826**	.661**	-															
8 Integração e Acolhimento	-.327**	.453**	.334**	.437**	.450**	.423**	.589**	-														
9 Formação	-.412**	.560**	.470**	.431**	.599**	.481**	.811**	.423**	-													
10 Avaliação de Desempenho	-.575**	.722**	.593**	.619**	.743**	.589**	.843**	.424**	.601**	-												
11 Carreira	-.490**	.714**	.564**	.555**	.783**	.609**	.883**	.423**	.683**	.717**	-											
12 Recompensa	-.409**	.659**	.521**	.506**	.729**	.542**	.839**	.357**	.628**	.679**	.775**	-										
13 Comunicação Interna	-.494**	.575**	.439**	.488**	.614**	.482**	.788**	.388**	.553**	.634**	.597**	.558**	-									
14 Celebração e Reconhecimento	-.490**	.668**	.503**	.552**	.722**	.599**	.877**	.448**	.654**	.689**	.734**	.682**	.720**	-								
15 Ética Organizacional	-.511**	.603**	.464**	.518**	.637**	.513**	.785**	.492**	.582**	.640**	.641**	.597**	.722**	.762**	-							
16 Tomada de Decisão	-.520**	.635**	.524**	.555**	.640**	.542**	.740**	.447**	.555**	.631**	.634**	.550**	.665**	.695**	.838**	-						
17 Orientação e Formação	-.422**	.519**	.426**	.433**	.540**	.431**	.682**	.454**	.540**	.545**	.546**	.505**	.606**	.665**	.864**	.685**	-					
18 Políticas e Códigos	-.428**	.468**	.336**	.403**	.503**	.437**	.646**	.440**	.454**	.488**	.518**	.462**	.641**	.660**	.867**	.665**	.720**	-				
19 Recrutamento e Seleção	-.385**	.466**	.354**	.398**	.500**	.378**	.612**	.381**	.437**	.470**	.500**	.480**	.588**	.600**	.843**	.623**	.639**	.675**	-			
20 Recompensas e Punições	-.457**	.537**	.403**	.450**	.579**	.465**	.716**	.430**	.550**	.621**	.589**	.544**	.623**	.682**	.881**	.721**	.709**	.668**	.746**	-		
21 Responsabilização e Responsabilidade	-.399**	.452**	.318**	.409**	.486**	.364**	.604**	.347**	.423**	.513**	.481**	.507**	.558**	.580**	.806**	.583**	.601**	.684**	.625**	.655**	-	

*p<.05; **p<.01

Após a observação da tabela 4, é possível constatar que, tal como esperado, os índices globais e respectivas escalas encontram-se positivamente correlacionados entre si. Adicionalmente, compreende-se igualmente que as diferentes subescalas e os diferentes índices globais apresentam correlações estatisticamente significativas entre si.

Primeiramente, no que toca à análise das correlações entre a Satisfação no Trabalho e as Práticas de RH e respectivas dimensões, observou-se que existe uma correlação positiva forte com as Práticas de RH, Avaliação de Desempenho e Carreira. De seguida, observou-se que a dimensão Satisfação com as Relações no Trabalho apresenta correlações positivas fortes com as Práticas de RH e algumas dimensões da mesma como, Avaliação de Desempenho, Carreira, Recompensa e Celebração e Reconhecimento. No que diz respeito às Práticas de RH e a Ética Organizacional, estas têm uma correlação positiva forte, e verifica-se também uma correlação positiva forte entre as Práticas de RH com as seguintes dimensões da Ética Organizacional, Tomada de Decisão e Recompensas e Punições. Por fim, também foi possível verificar correlações positivas fortes entre as dimensões Comunicação Interna e Celebração e Reconhecimento com a Ética Organizacional.

Observou-se correlações positivas moderadas entre a Satisfação no Trabalho e algumas dimensões das Práticas de RH como, Integração e Acolhimento, Formação, Recompensas, Comunicação Interna e Celebração e Reconhecimento. Também se verificou correlações positivas moderadas entre a Satisfação no Trabalho e a Ética Organizacional e respetivas dimensões, Tomada de Decisão, Orientação e Formação, Políticas e Códigos, Recrutamento e Seleção, Recompensas e Punições e Responsabilização e Responsabilidade. A dimensão Satisfação Intrínseca tem uma correlação positiva moderada com as Práticas de RH e algumas das dimensões destas como, Formação, Avaliação e Desempenho, Carreira, Recompensa, Comunicação Interna e Celebração e Reconhecimento, assim como com a Ética Organizacional e as dimensões, Tomada de Decisão e Orientação e Formação.

Relativamente à Satisfação Extrínseca, esta apresenta uma correlação positiva moderada com as Práticas de RH e as suas dimensões, e com a Ética Organizacional e as seguintes dimensões, Tomada de Decisão, Orientação e Formação e Recompensas e Punições. No que diz respeito à Satisfação com as Relações no Trabalho, estas têm uma correlação positiva moderada com as dimensões Integração e Acolhimento, Formação e Comunicação Interna, e ainda com a Ética Organizacional e as suas dimensões. A

dimensão Satisfação Global apresenta uma correlação positiva moderada com as Práticas de RH e as suas dimensões e com a Ética Organizacional e as seguintes dimensões, Tomada de Decisão, Orientação e Formação, Políticas e Códigos e Recompensas e Punições.

Observou-se também uma correlação positiva moderada entre as Práticas de RH e as dimensões Orientação e Formação, Políticas e Códigos, Recrutamento e Seleção e Responsabilização e Responsabilidade. Já a dimensão Integração e Acolhimento tem uma correlação positiva moderada com a Ética Organizacional e as dimensões, Tomada de Decisão, Orientação e Formação, Políticas e Códigos e Recompensas e Punições. É ainda visível uma correlação positiva moderada entre as dimensões Formação, Avaliação de Desempenho, Carreira e Recompensas com a Ética Organizacional e todas as suas dimensões. Ambas as dimensões, Comunicação Interna e Celebração e Reconhecimento apresentam uma correlação positiva moderada com todas as dimensões da Ética Organizacional.

Além disso, apresentam-se correlações negativas moderadas entre a Liderança Abusiva e a Satisfação no Trabalho e respetivas dimensões, Satisfação Intrínseca, Satisfação Extrínseca, Satisfação com Relações Profissionais e Satisfação Global. Relativamente à Liderança Abusiva com as Práticas de RH e algumas das suas dimensões, Formação, Avaliação de Desempenho, Carreira, Recompensa, Comunicação Interna e Celebração e Reconhecimento, também se verificou correlações negativas moderadas. Finalmente, na relação da Liderança Abusiva com a Ética Organizacional e respetivas dimensões, a Liderança Abusiva apresenta também uma correlação negativa moderada com a Tomada de Decisão, a Orientação e Formação, as Políticas e Códigos e as Recompensas e Punições.

No que diz respeito à Satisfação Intrínseca com a dimensão Integração e Acolhimento e as seguintes dimensões da Ética Organizacional, Políticas e Códigos, Recrutamento e Seleção, Recompensas e Punições e Responsabilização e Responsabilidade, verifica-se correlações positivas fracas. Já a Satisfação Extrínseca apresenta uma correlação positiva fraca com as dimensões Políticas e Códigos, Recrutamento e Seleção e Responsabilização e Responsabilidade. Tanto a dimensão Satisfação Global e a dimensão Integração e Acolhimento, apresentam uma correlação positiva fraca com as seguintes dimensões da Ética Organizacional, Recrutamento e Seleção e Responsabilização e Responsabilidade. Finalmente, a Liderança Abusiva e as seguintes dimensões das Práticas de RH e da Ética

Organizacional, Integração e Acolhimento, Recrutamento e Seleção e Responsabilização e Responsabilidade, apresentam uma correlação negativa fraca.

3.1. Análise de Regressões

De forma a verificar se a liderança abusiva prevê a satisfação no trabalho, realizou-se uma regressão linear simples (tabela 5). A regressão linear simples mostrou que a liderança abusiva prevê a satisfação no trabalho [$F(1,264)=157.105$, $p<.001$; $R^2=.373$], apresentando-se como um preditor estatisticamente significativo ($\beta=-.694$; $t=-12.534$; $p<.001$). A variância da liderança abusiva explica 37.3% da variância da satisfação no trabalho.

Tabela 5. Regressão Linear Simples (Liderança Abusiva e Satisfação no Trabalho).

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	62.278	1	62.278	157.105	<.001 ^b
	Resíduo	104.652	264	.396		
	Total	166.930	265			

a. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

b. Preditores: (Constante), Liderança Abusiva

Resumo do modelo							
Modelo	R	R ²	Estatísticas de mudança				
			Mudança de R ²	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	.611 ^a	.373	.373	157.105	1	264	<.001

a. Preditores: (Constante), Liderança Abusiva

Coeficientes ^a					
Modelo		Coeficientes não padronizados		t	Sig.
		B	Beta		
1	(Constante)	4.438		48.448	<.001
	Liderança Abusiva	-.694	-.611	-12.534	<.001

a. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

Para verificar se a liderança abusiva prevê as práticas de RH, realizou-se uma regressão linear simples (tabela 6). A regressão linear simples mostrou que a liderança abusiva prevê as práticas de RH [$F(1,264)=124.751$, $p<.001$; $R^2=.321$], apresentando-se como um preditor estatisticamente significativo ($\beta=-.698$; $t=-11.169$; $p<.001$). A variância da liderança abusiva explica 32.1% da variância das práticas de RH.

Tabela 6. Regressão Linear Simples (Liderança Abusiva e Práticas de RH).

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	63.074	1	63.074	124.751	<.001 ^b
	Resíduo	133.479	264	.506		
	Total	196.554	265			

a. Variável Dependente: Práticas de RH

b. Preditores: (Constante), Liderança Abusiva

Resumo do modelo							
Modelo	R	R ²	Estatísticas de mudança				
			Mudança de R ²	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	.566 ^a	.321	.321	124.751	1	264	<.001

a. Preditores: (Constante), Liderança Abusiva

Coeficientes ^a					
Modelo		Coeficientes não padronizados		t	Sig.
		B	Beta		
1	(Constante)	4.234		40.932	<.001
	Liderança Abusiva	-.698	-.566	-11.169	<.001

a. Variável Dependente: Práticas de RH

De modo a verificar se a liderança abusiva prevê a ética organizacional, realizou-se uma regressão linear simples (tabela 7). A regressão linear simples mostrou que a liderança abusiva prevê a ética organizacional [$F(1,264)=93.374, p<.001; R^2=.261$], apresentando-se como um preditor estatisticamente significativo ($\beta=-.611; t=-9.663; p<.001$). A variância da liderança abusiva explica 26.1% da variância da ética organizacional.

Tabela 7. Regressão Linear Simples (Liderança Abusiva e Ética Organizacional).

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	48.335	1	48.335	93.374	<.001 ^b
	Resíduo	136.660	264	.518		
	Total	184.995	265			

a. Variável Dependente: Ética Organizacional

b. Preditores: (Constante), Liderança Abusiva

Resumo do modelo							
Modelo	R	R ²	Estatísticas de mudança				
			Mudança de R ²	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	.511 ^a	.261	.261	93.374	1	264	<.001

a. Preditores: (Constante), Liderança Abusiva

Coeficientes ^a					
Modelo		Coeficientes não padronizados	Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Beta		
1	(Constante)	4.078		38.962	<.001
	Liderança Abusiva	-.611	-.511	-9.663	<.001

a. Variável Dependente: Ética Organizacional

Para verificar se a ética organizacional prevê a satisfação no trabalho, realizou-se uma regressão linear simples (tabela 8). A regressão linear simples mostrou que a ética organizacional prevê a satisfação no trabalho [$F(1,264)=150.921$, $p<.001$; $R^2=.364$], apresentando-se como um preditor estatisticamente significativo ($\beta=.573$; $t=12.285$; $p<.001$). A variância da ética organizacional explica 36.4% da variância da satisfação no trabalho.

Tabela 8. Regressão Linear Simples (Ética Organizacional e Satisfação no Trabalho).

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	60.718	1	60.718	150.921	<.001 ^b
	Resíduo	106.212	264	.402		
	Total	166.930	265			

a. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

b. Preditores: (Constante), Ética Organizacional

Resumo do modelo							
Modelo	R	R ²	Estatísticas de mudança				
			Mudança de R ²	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	.603 ^a	.364	.364	150.921	1	264	<.001

a. Preditores: (Constante), Ética Organizacional

Coeficientes ^a					
Modelo		Coeficientes não padronizados	Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Beta		
1	(Constante)	1.586		10.401	<.001
	Liderança Abusiva	-.573	.603	12.285	<.001

a. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

Foi utilizada a regressão linear múltipla para verificar se as práticas de RH, integração e acolhimento, formação, avaliação de desempenho, carreira, recompensa, comunicação interna, celebração e reconhecimento são capazes de prever a satisfação no trabalho (tabela 9). A análise resultou num modelo estatisticamente significativo [F(7,258)=62.344, $p<.001$; $R^2=.628$]. Apenas a integração e acolhimento ($\beta=.102$; $t=2.513$; $p<.001$), a avaliação de desempenho ($\beta=.245$; $t=5.253$; $p<.001$) e a carreira ($\beta=.171$; $t=3.467$; $p<.001$) demonstraram ser preditores significativos da satisfação do trabalho. A variância das práticas de RH explica 62.8% da variância da satisfação no trabalho.

Tabela 9. Regressão Linear Múltipla (Práticas de RH e Satisfação no Trabalho).

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	104.909	7	14.987	62.344	<.001 ^b
	Resíduo	62.021	258	.240		
	Total	166.930	265			

a. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

b. Preditores: (Constante), Celebração e Reconhecimento, Integração e Acolhimento, Formação, Avaliação e Desempenho, Comunicação Interna, Recompensa, Carreira

Resumo do modelo							
Modelo	R	R ²	Estatísticas de mudança				
			Mudança de R ²	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	.793 ^a	.628	.628	62.344	7	258	<.001

a. Preditores: (Constante), Celebração e Reconhecimento, Integração e Acolhimento, Formação, Avaliação e Desempenho, Comunicação Interna, Recompensa, Carreira

Coeficientes ^a					
Modelo		Coeficientes não padronizados	Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Beta		
1	(Constante)	1.190		8.095	<.001
	Integração e Acolhimento	.102	.110	2.513	.013
	Formação	-.019	-.027	-.474	.636
	Avaliação e Desempenho	.245	.323	5.253	<.001
	Carreira	.171	.249	3.467	<.001
	Recompensa	.085	.120	1.863	.064
	Comunicação Interna	.030	.039	.680	.497
	Celebração e Reconhecimento	.088	.122	1.767	.078

a. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

Para verificar se as práticas de RH, integração e acolhimento, formação, avaliação de desempenho, carreira, recompensa, comunicação interna, celebração e reconhecimento são capazes de prever a ética organizacional, foi utilizada a regressão linear múltipla (tabela 10). A análise resultou num modelo estatisticamente significativo [F(7,258)=75.160, $p<.001$; $R^2=.671$]. Apenas a integração e acolhimento ($\beta=.139$; $t=3.456$; $p<.001$), a comunicação interna ($\beta=.248$; $t=5.667$; $p<.001$) e a celebração e reconhecimento ($\beta=.274$; $t=5.572$; $p<.001$) demonstraram ser preditores significativos da ética organizacional. A variância das práticas de RH verifica 67.1% da variância da ética organizacional.

Tabela 10. Regressão Linear Múltipla (Práticas de RH e Ética Organizacional).

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	124.125	7	17.732	75.160	<.001 ^b
	Resíduo	60.869	258	.236		
	Total	184.995	265			

a. Variável Dependente: Ética Organizacional

b. Preditores: (Constante), Celebração e Reconhecimento, Integração e Acolhimento, Formação, Avaliação e Desempenho, Comunicação Interna, Recompensa, Carreira

Resumo do modelo							
Modelo	R	R ²	Estatísticas de mudança				
			Mudança de R ²	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	.819 ^a	.671	.671	75.160	7	258	<.001

a. Preditores: (Constante), Celebração e Reconhecimento, Integração e Acolhimento, Formação, Avaliação e Desempenho, Comunicação Interna, Recompensa, Carreira

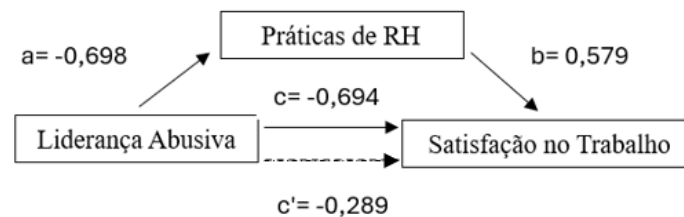
Coeficientes ^a					
Modelo		Coeficientes não padronizados	Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Beta		
1	(Constante)	.587		4.034	<.001
	Integração e Acolhimento	.139	.142	3.456	<.001
	Formação	.020	.027	.506	.613
	Avaliação e Desempenho	.056	.070	1.218	.224
	Carreira	.026	.036	.532	.595
	Recompensa	.028	.045	.617	.538
	Comunicação Interna	.248	.305	5.667	<.001
	Celebração e Reconhecimento	.274	.361	5.572	<.001

a. Variável Dependente: Ética Organizacional

3.2. Análise de Mediação

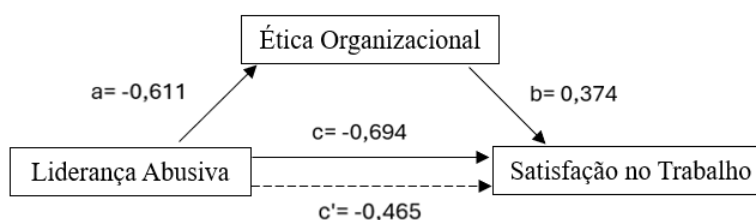
De forma a analisar o efeito mediador das práticas de RH na relação da liderança abusiva na satisfação no trabalho, procedeu-se a uma análise de mediação simples. Assim, verificou-se que o impacto da liderança abusiva (X) foi significativo nas práticas de RH (M), $\beta = -.698$, 95% CI [-.821, -.575], $t = -11.169$, $p < .001$, $R^2 = 0.3209$ (32.09%). O efeito direto do modelo (liderança abusiva a predizer a satisfação no trabalho, controlado as práticas de RH) foi o seguinte, $\beta = -.289$, 95% CI [-0.389, -0.189], $t = -5.683$, $p < .001$. As práticas de RH (M) apresentaram um efeito estatisticamente significativo na satisfação no trabalho, $\beta = .579$, 95% CI [0.498, 0.661], $t = 14.036$, $p < .001$, $R^2 = 0.6416$ (64.16%). O efeito total do modelo (liderança abusiva a predizer a satisfação no trabalho) foi o seguinte, $\beta = -0.694$, 95% CI [-0.803, -0.585], $t = -12.534$, $p < .001$, $R^2 = 0.3731$ (37.01%). As Práticas de RH medeiam parcialmente a relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho.

Figura 3. Efeito mediador das Práticas de RH.



Para a analisar o efeito mediador da ética organizacional na relação da liderança abusiva na satisfação no trabalho, procedeu-se a uma análise de mediação simples. Assim, verificou-se que o impacto da liderança abusiva (X) foi significativo na ética organizacional (M), $\beta = -.611$, 95% CI [-.736, -.487], $t = -9.663$, $p < .001$, $R^2 = 0.2613$ (26.13%). O efeito direto do modelo (liderança abusiva a predizer a satisfação no trabalho, controlado a ética organizacional) foi o seguinte, $\beta = -.465$, 95% CI [-0.580, -0.350], $t = -7.974$, $p < .001$. A ética organizacional (M) apresentou um efeito estatisticamente significativo na satisfação no trabalho, $\beta = .374$, 95% CI [0.278, 0.470], $t = 7.667$, $p < .001$, $R^2 = 0.4876$ (48.76%). O efeito total do modelo (liderança abusiva a predizer a satisfação no trabalho) foi o seguinte, $\beta = -0.694$, 95% CI [-0.803, -0.585], $t = -12.534$, $p < .001$, $R^2 = 0.3731$ (37.01%). A Ética Organizacional medeia parcialmente a relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho.

Figura 4. Efeito mediador da Ética Organizacional.



3.3. Análise de Moderação

De forma a verificar se as práticas de RH moderam a relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho, testou-se um modelo de moderação simples. Não obstante, através da tabela dos coeficientes foi possível avaliar que nem a liderança abusiva nem a interação da própria liderança abusiva com as práticas de RH apresentaram coeficientes estatisticamente significativos, pelo que se conclui que não existe uma moderação.

Tabela 11. Efeitos do modelo de moderação (Práticas de RH).

	<i>Coefficiente (β)</i>	<i>Erro-Padrão</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Constant	1.644	0.261	6.306	0.000
Liderança Abusiva (X)	-0.029	0.147	-0.200	0.842
Práticas de RH (W)	0.724	0.088	8.268	0.000
LA * PRH (X*W)	-0.115	0.062	-1.871	0.063
Efeitos Condicionais (W)				
2.238 (16% Inferior)	-0.287	0.051	-5.667	0.000
3.191 (50% mediano)	-0.397	0.077	-5.179	0.000
4.048 (84% superior)	-0.495	0.121	-4.085	0.000

Foi realizada também uma análise de moderação com o objetivo de investigar em que medida a ética organizacional modera a relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho. Conforme pode ser visto na tabela 12, a interação entre a liderança abusiva e a ética organizacional apresenta um efeito estatisticamente significativo, indicando a presença de moderação (figura 5). Para melhor compreender o efeito, a variável moderadora foi dividida em três partes, adotando os pontos de corte: 16% inferior, 50% mediano e 84% superior (Hayes, 2018).

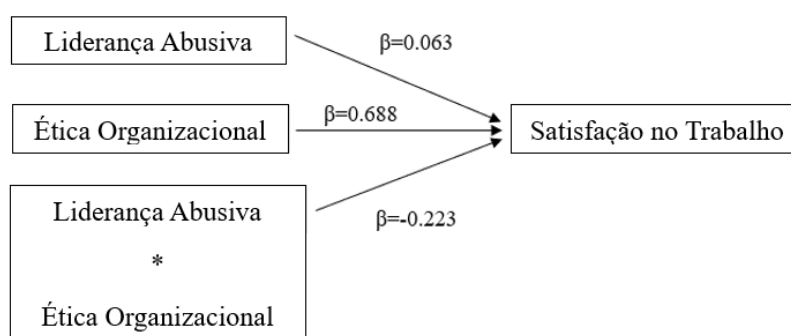
Quando os níveis de ética organizacional são baixos, a relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho é negativa e significativa. Para níveis médios de ética

organizacional, a relação é mais negativa e é estatisticamente significativa, tornando-se ainda mais negativa quando a ética organizacional tem níveis superiores.

Tabela 12. Efeitos do modelo de moderação (Ética Organizacional).

	<i>Coefficiente (β)</i>	<i>Erro-Padrão</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Constant	2.119	0.302	7.019	0.000
Liderança Abusiva (X)	0.063	0.155	0.404	0.687
Ética Organizacional (W)	0.688	0.098	7.023	0.000
LA * EO (X*W)	-0.223	0.061	-3.666	0.000
Efeitos Condicionais (W)				
2.373 (16% Inferior)	-0.466	0.057	-8.173	0.000
3.167 (50% mediano)	-0.642	0.075	-8.595	0.000
3.960 (84% superior)	-0.819	0.112	-7.306	0.000

Figura 5. Efeito moderador da Ética Organizacional.



3.4. Discussão dos Resultados

A liderança abusiva tem diversas consequências negativas para as organizações e para os colaboradores (Burns, 2017), sendo uma delas os baixos níveis de satisfação no trabalho (Mathieu *et al.*, 2014). As práticas de RH e a ética organizacional quando são bem implementadas contribuem para o sucesso da organização e para a melhoria de desempenho dos colaboradores (Auzoult & Mazilescu, 2021; Larik *et al.*, 2021), o que por sua vez resulta num aumento da satisfação no trabalho (Su & Hahn, 2022). Desta forma, o presente estudo teve como objetivos investigar a influência da liderança abusiva na satisfação no trabalho, investigar a forma como as variáveis se relacionam entre si e analisar as práticas de RH e a ética organizacional como agentes mediadores e/ou moderadores da relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho.

Tendo em conta a amostra do estudo, foi possível verificar que a liderança abusiva existente nas organizações onde trabalham é rara ou praticamente inexistente, sendo por isso bastante positivo para as organizações. Relativamente à satisfação no trabalho, também apresentaram resultados positivos. Quanto às práticas de RH e à ética organizacional, estas apesar de apresentarem resultados razoavelmente bons, também apresentam pontos de melhorias que são necessários haver nas organizações, ao nível da carreira e recompensas e das recompensas e punições. Com oportunidades de melhorias na carreira as organizações vão possibilitar um desenvolvimento das carreiras dos colaboradores, que por sua vez irá fazer face às necessidades dos indivíduos e contribuirá para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações (Caetano & Vala, 2007; Rego *et al.*, 2015; Ramos, 2016). As recompensas são capazes de influenciar os comportamentos dos colaboradores, através do reconhecimento dado aos mesmos pela sua contribuição nos resultados do negócio, resultando assim num aumento da motivação e da produtividade dos colaboradores (AlBastaki *et al.*, 2019; Luchi & Araújo Vasconcelos, 2021). No entanto, se os colaboradores tiverem comportamentos inadequados dentro das organizações, deverão ser implementadas medidas para que os colaboradores sejam penalizados e não voltem a repetir tais comportamentos.

Foi possível observar através das correlações entre as variáveis de estudo e as variáveis demográficas algumas correlações significativas, sendo que na sua maioria variam de fracas para muito fracas. Desta forma, pode-se concluir que as variáveis demográficas podem influenciar as variáveis em estudo, mas não são o suficiente para as determinar.

Os líderes têm um papel importante na criação de um ambiente positivo e ético dentro das organizações (Jabbar *et al.*, 2020). A satisfação dos colaboradores é hoje uma preocupação comum entre as organizações, pois na ocorrência de insatisfação no trabalho surgem implicações negativas na saúde e bem-estar dos colaboradores, no ambiente de trabalho e nas organizações (Marqueze & Moreno, 2005). Uma vez que a liderança abusiva tem efeitos adversos que afetam a saúde e a performance dos colaboradores, podemos confirmar que muitos são os estudos que sugerem e verificaram que a liderança abusiva tem uma associação negativa com a satisfação no trabalho (Brouwers & Paltu, 2020; Cahyono & Widarjo, 2022; Erdal & Budak, 2021; Hassan & Wajidi, 2019; Mehta & Maheshwari, 2013; Tepper, 2000). Como era previsto, os resultados deste estudo demonstram que a liderança abusiva está associada a níveis mais baixos de satisfação no trabalho, e que esta é um preditor significativo da satisfação. Observou-se ainda uma

relação negativa entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho, o que significa que à medida que a liderança abusiva aumenta, a satisfação no trabalho diminui significativamente. Desta forma é possível confirmar-se a H1 “A liderança abusiva está negativamente relacionada com a satisfação no trabalho”.

Quando dentro de uma organização existe liderança abusiva, pode-se comprometer a eficácia das práticas de RH e influenciar negativamente as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Chen & Wu, 2022), assim como a opinião destes relativamente às percepções que têm das práticas. Isto resulta numa diminuição da motivação e do bem-estar dos colaboradores (Razak *et al.*, 2018). Assim sendo, neste estudo analisou-se a influência da liderança abusiva nas práticas de RH. Os resultados demonstram que a liderança abusiva é um preditor das práticas de RH, e que à medida que os níveis de liderança abusiva aumentam, a eficácia das práticas de RH tende a diminuir significativamente. Desta forma a liderança abusiva vai ter um papel prejudicial na qualidade e eficácia das práticas de RH. Posto isto, pode confirmar-se a H2 “A liderança abusiva está negativamente relacionada com as práticas de RH”.

Os líderes têm a capacidade de moldar o clima, influenciar comportamentos éticos (Falkenberg & Herremans, 1995) e de garantir que todas as atividades organizacionais sejam conduzidas de forma ética (Haq, 2011). O clima ético de uma organização permite reduzir comportamentos indesejados, influenciando o ambiente de trabalho e as boas práticas de gestão (Ribeiro *et al.*, 2016). Quando os líderes agem de forma antiética, comprometem e prejudicam o clima e o desempenho das organizações (Benlahcene *et al.*, 2022; Martins, 2014). Neste estudo, os resultados comprovaram que a liderança abusiva é um preditor da ética organizacional e que à medida que os níveis de liderança abusiva aumentam, a percepção da ética organizacional diminui significativamente. A H4 “A liderança abusiva está negativamente relacionada com a ética organizacional” confirma-se.

Quando as organizações são éticas, os seus colaboradores tendem a apresentar comportamentos positivos, um aumento do desempenho (Auzoult & Mazilescu, 2021) e um aumento da satisfação no trabalho (Su & Hahn, 2022). Sendo que as percepções que os colaboradores têm do clima ético influenciam vários aspetos da satisfação no trabalho (Deshpande, 1996; Martin & Cullen, 2006), os resultados deste estudo vão ao encontro dos estudos de Asgari *et al.* (2019) e Ghasempour Ganji *et al.* (2021), pois observou-se que existe uma relação positiva entre a ética organizacional e a satisfação no trabalho, e

que a ética organizacional é um preditor da satisfação no trabalho. Podemos ainda confirmar que à medida que os níveis de ética organizacional aumentam, a satisfação no trabalho também aumenta significativamente. A H5 “A ética organizacional está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho” confirma-se.

Quando as práticas de RH são bem implementadas, conseguem contribuir para o sucesso das organizações, para a melhoria do desempenho dos colaboradores (Larik *et al.*, 2021), para o aumento da motivação (Blom *et al.*, 2020) e para uma maior satisfação dos colaboradores no trabalho. Desta forma, foi possível comprovar através dos resultados deste estudo, que as práticas de RH como um todo têm um impacto significativo na satisfação no trabalho, mas apenas as dimensões integração e acolhimento, avaliação de desempenho e carreira são preditores significativos da satisfação no trabalho. Ou seja, se as organizações apostarem na melhoria destas três dimensões das práticas de RH, irá resultar em melhorias da satisfação. É possível verificar que as outras dimensões embora possam ter algum impacto na satisfação, como não são estatisticamente significativas, não conseguem prever a satisfação como as outras três dimensões.

Através de uma boa integração e acolhimento, é possível desenvolver-se boas relações interpessoais, garantir uma integração adequada e estabelecer-se expectativas realistas (Luchi & Araújo Vasconcelos, 2021; Ramos, 2016). Por outro lado, através da avaliação de desempenho é possível observar-se os pontos de melhoria dos colaboradores e proporcionar-se oportunidades de crescimento dos mesmos (Caetano & Vala, 2007; Luchi & Araújo Vasconcelos, 2021; Rego *et al.*, 2015). Quanto à carreira, quando se proporciona um desenvolvimento do percurso profissional dos colaboradores, promove-se o alcance do seu potencial máximo e uma maior satisfação (Caetano & Vala, 2007; Ramos, 2016; Rego *et al.*, 2015). Assim sendo, estas dimensões podem contribuir para o aumento da satisfação dos colaboradores, e por isso a H3 “As práticas de RH ((H3a) integração e acolhimento; (H3b) formação; (H3c) avaliação de desempenho; (H3d) carreira; (H3e) recompensa; (H3f) comunicação interna; (H3g) celebração e reconhecimento) estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho” confirma-se parcialmente.

Segundo Arulrajah (2015), as práticas de RH têm um papel fundamental no desenvolvimento e na manutenção da cultura e do clima ético dentro das organizações. Tendo em conta os estudos que confirmam que diversas práticas de RH influenciam

positivamente o clima ético (Awais-e-Yazdan & Hassan, 2020; Danilwan & Dirhamsyah, 2022; Manroop *et al.*, 2014), podemos comprovar através do presente estudo, que as práticas de RH como um todo têm um impacto significativo na ética organizacional, mas apenas a integração e acolhimento, comunicação interna e celebração e reconhecimento demonstram ser preditores significativos da ética organizacional. Isto significa que quando existe uma melhoria na integração e acolhimento, comunicação interna e na celebração e reconhecimento, existe uma tendência para um aumento significativo da ética nas organizações. É possível verificar que as outras dimensões embora possam ter algum impacto na ética organizacional, como não são estatisticamente significativas, não conseguem prever a ética como as outras três dimensões.

Através de uma integração e acolhimento adequados, estabelece-se um ambiente de trabalho inclusivo, o que por sua vez faz com que os novos colaboradores se sintam bem integrados na organização (Caetano & Vala, 2007; Rego *et al.*, 2015) e se comprometam com os valores éticos da organização. Uma comunicação interna eficaz, vai permitir uma partilha de informações de forma transparente, o que por sua vez vai contribuir para um maior envolvimento e comprometimentos dos colaboradores na organização (Almeida, 2013; Ramos, 2016), e reduzir os comportamentos contraproducentes. Quando existe uma celebração e reconhecimento do desempenho dos colaboradores, é possível promover-se um aumento da motivação (Ramos, 2016) e reforçar-se comportamentos que vão ao encontro das normas e padrões éticos da organização. Desta forma, consegue-se promover uma organização mais ética, e assim confirma-se parcialmente a H6 “As práticas de RH ((H6a) integração e acolhimento; (H6b) formação; (H6c) avaliação de desempenho; (H6d) carreira; (H6e) recompensa; (H6f) comunicação interna; (H6g) celebração e reconhecimento) estão positivamente relacionadas com a ética organizacional”.

Analisou-se o efeito mediador e moderador das práticas de RH na relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho. A implementação de práticas de RH adequadas e eficazes nas organizações, podem influenciar os comportamentos e as ações dos colaboradores (Malik & Malik, 2023), na medida em que poderão diminuir as tendências de comportamentos abusivos da parte dos líderes (Alzyoud & Odhiabo, 2019), e desta forma contribuir para o aumento da satisfação no trabalho. Segundo Frieder *et al.* (2015) e Meglich *et al.* (2019), poucos estudos analisaram os fatores que são capazes de mitigar ou reduzir os efeitos negativos da liderança abusiva, e neste caso sobre a

satisfação no trabalho. Assim sendo, com os resultados obtidos neste estudo, foi possível verificar que as práticas de RH medeiam parcialmente a relação entre liderança abusiva e satisfação no trabalho. Esta mediação parcial deve-se ao facto que apesar das práticas de RH terem um impacto positivo na satisfação do trabalho, não conseguem eliminar por completo o impacto negativo da liderança abusiva sobre a satisfação no trabalho, pois a liderança abusiva ainda consegue afetar negativamente a satisfação no trabalho. Desta forma, confirma-se parcialmente a H7 “As práticas de RH apresentam um efeito mediador na relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho”.

Relativamente ao efeito moderador das práticas de RH na relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho, podemos verificar que os resultados neste estudo não corroboram com o que Kalshoven e Boon (2012) afirmaram “as práticas de RH podem amortecer ou fortalecer a influência da liderança abusiva”. O modelo de moderação verificou que a liderança abusiva e a interação da liderança abusiva com as práticas de RH não apresentam coeficientes estatisticamente significativos, por isso foi possível concluir que não existem evidências de moderação na relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho pelas práticas de RH. Desta forma a H8 “As práticas de RH apresentam um efeito moderador na relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho”, não foi confirmada.

Por último, analisou-se o efeito mediador e moderador da ética organizacional na relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho. De acordo com alguns autores, o clima ético tem um papel fundamental na prevenção de condutas antiéticas e é responsável pela orientação de comportamentos éticos dentro das organizações (Liu *et al.*, 2019; Nar *et al.*, 2023). Uma vez que a ética organizacional também tem efeitos na satisfação no trabalho tentou-se verificar se esta consegue mediar o efeito da liderança abusiva na satisfação. Assim sendo, pode-se confirmar que a ética organizacional medeia parcialmente a relação entre liderança abusiva e satisfação no trabalho e confirma-se parcialmente a H9 “A ética organizacional apresenta um efeito mediador na relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho”. Isso significa que, embora a ética organizacional tenha um efeito positivo na satisfação no trabalho, ela não elimina por completo o impacto negativo da liderança abusiva, pois a liderança abusiva ainda consegue afetar negativamente a satisfação no trabalho, mesmo quando consideramos a ética organizacional.

A força da ética organizacional pode aumentar, diminuir ou alterar a influência da liderança abusiva na satisfação no trabalho. Quando a ética é elevada, existe uma maior adesão a condutas e comportamentos éticos (Decoster *et al.*, 2021), o que por sua vez diminui os efeitos da liderança abusiva na satisfação no trabalho. Por outro lado, quando a ética organizacional numa organização é baixa, a liderança abusiva está mais propícia para afetar negativamente a satisfação no trabalho, reduzindo assim os níveis de satisfação. Desta forma, foi possível observar através dos resultados obtidos na análise da moderação, que a interação entre a liderança abusiva e a ética organizacional tem um efeito estatisticamente significativo, o que por sua vez indica que estamos perante uma moderação.

Foi ainda possível verificar que quando a ética organizacional apresenta níveis baixos a relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho é negativa e significativa, sugerindo que como já existe uma ética baixa a liderança abusiva apenas tende a diminuir mais os níveis de satisfação dos colaboradores. Quando a ética apresenta níveis médios, a relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho é ainda mais negativa e continua a ser estatisticamente significativa. Isto sugere que quando existem níveis médios de ética organizacional, os colaboradores já esperam que as organizações cumpram as condutas éticas e funcionem minimamente bem e não tenham tanta insatisfação, mas o que se verifica é que a liderança abusiva tem ainda um impacto maior na satisfação no trabalho pois isto sugere que as organizações não estão a cumprir com o que implementaram e existe uma quebra nas expectativas dos colaboradores. Por fim, quando as organizações apresentam níveis superiores de ética organizacional, a relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho torna-se ainda mais negativa do que nos níveis anteriores, isto sugere que há uma quebra das expectativas dos colaboradores relativamente ao clima ético da organização e que as normas éticas não estão a ser cumpridas, resultando num impacto negativo mais significativo na satisfação no trabalho. Assim sendo, confirma-se a H10 “A ética organizacional apresenta um efeito moderador na relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho”.

Capítulo IV – Conclusão, Contributos, Limitações e Investigação Futura

4.1. Conclusões

Com o presente estudo foi possível observar-se que a liderança abusiva tem um impacto negativo na satisfação no trabalho, e que contribui para a diminuição da qualidade e eficácia das práticas de RH e da ética nas organizações. Através dos resultados também foi possível verificar que as práticas de RH e a ética organizacional têm um impacto positivo na satisfação do trabalho, sendo que relativamente às práticas de RH, as que têm um impacto significativo são a integração e acolhimento, a avaliação de desempenho e a carreira. Observou-se também que as práticas de RH que são mais propícias a prever a ética nas organizações são, a integração e acolhimento, a comunicação interna e a celebração e reconhecimento. Por último, no que diz respeito aos mediadores e moderadores da relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho, conclui-se que ambas as variáveis, as práticas de RH e a ética organizacional, têm um efeito mediador parcial nessa relação, e que apenas a ética organizacional tem um efeito moderador nessa relação.

Apesar de atualmente se falar muito dos aspetos positivos da liderança nas organizações, sabemos que a liderança abusiva ainda está presente em muitas organizações, quer a um baixo ou alto nível. As organizações devem por isso focar-se na melhoria das práticas de RH, mais concretamente da integração e acolhimento, avaliação e desempenho e carreira, de forma a aumentar a satisfação no trabalho e mitigar parcialmente os efeitos negativos da liderança abusiva na satisfação. Por meio da promoção de um clima ético nas organizações também é possível aumentar-se a satisfação no trabalho e mitigar-se parcialmente os efeitos negativos da liderança abusiva. Portanto, as organizações devem reforçar a eficácia das suas práticas, promover programas de formação para o desenvolvimento de lideranças éticas, e ainda avaliarem cuidadosamente o ambiente de trabalho e as perceções dos colaboradores relativamente ao mesmo, como forma de promover melhorias e identificar problemas existentes dentro das organizações.

4.2. Implicações Teóricas

Em termos teóricos, este estudo contribui significativamente para a literatura dos temas abordados, mais precisamente sobre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho, e contribui para a compreensão do impacto da liderança abusiva na satisfação dos colaboradores e nas organizações. Também indica a importância das práticas de RH e da ética organizacional na diminuição dos efeitos da liderança abusiva, sugerindo que estas

ajudam na promoção da satisfação no trabalho. Ainda sobre as práticas de RH e a ética organizacional, existe outra contribuição importante para a literatura, pois estas ainda não foram exploradas na literatura existente como agentes mediadores e moderadores da relação da liderança abusiva e satisfação no trabalho. Por fim, o estudo ainda fornece informações que podem ajudar as organizações a promover um ambiente de trabalho mais saudável e positivo.

4.3. Implicações Práticas

Através deste estudo também é possível obter implicações práticas importantes para as organizações. Por exemplo, ao nível da integração e acolhimento, as organizações devem garantir que os novos colaboradores sejam bem integrados e acolhidos na organização, mas também garantir a transmissão de informação sobre as regras e os valores da organização, através da partilha do código de conduta, e esclarecendo que comportamentos são ou não tolerados dentro da organização. Relativamente à avaliação de desempenho, quando se avalia os supervisores, pode-se incluir critérios específicos de liderança de forma a identificar e corrigir comportamentos abusivos e pode-se também ter em conta as perceções que os subordinados têm relativamente ao seu supervisor.

Seria também importante apostar em formações sobre liderança, como forma de promover uma liderança positiva e diminuir os níveis de liderança abusiva, mas também como forma de sensibilizar sobre o impacto que determinadas atitudes podem ter nos colaboradores e conseqüentemente no clima organizacional. Por fim, de modo que as organizações tenham um clima e uma cultura ética, as mesmas podem promover uma comunicação que seja aberta e transparente e podem reconhecer e celebrar ações que vão ao encontro com os valores éticos da organização, contribuindo assim para um ambiente de trabalho que seja seguro e acolhedor e que permite os colaboradores reportarem comportamentos abusivos sem medo.

4.4. Limitações do Estudo

Durante a realização do presente estudo, foram identificadas várias limitações. A primeira limitação encontrada passa pelo facto de a amostra ser reduzida e maioritariamente representada pelo género feminino. Isto poderá dever-se ao facto de ser uma amostra não probabilística por conveniência, que por um lado facilita o acesso aos dados, mas limita a representatividade da amostra. O tamanho do questionário é também outra limitação deste estudo, pois o facto de este ser extenso pode ter levado à fadiga dos inquiridos durante o preenchimento do mesmo, e consecutivamente influenciando a qualidade das

respostas, resultando assim em enviesamentos nas mesmas. Por fim outra limitação que poderá ter influenciado o tamanho da amostra deve-se ao facto de o questionário ter estado disponível durante um curto período.

4.5. Recomendações para Investigações Futuras

Para estudos futuros sugere-se analisar em profundidade um setor de atividade, de forma que a amostra seja mais representativa e a análise dos resultados seja mais conclusiva. Seria também interessante realizar a investigação através de uma metodologia mista, recorrendo a inquéritos por questionário e entrevistas, como forma interpretar detalhadamente a informação recolhida e tornar o estudo mais enriquecedor e robusto. Por fim, sugere-se também, testar a relação da liderança abusiva na satisfação no trabalho com outros mediadores e moderadores a nível organizacional, de forma a obter diversas soluções no combate à liderança abusiva dentro das organizações.

Referências Bibliográficas

- Abelha, D. M., Cavazotte, F. S. C. N., Niemeyer, J. R. L., & Boas, O. T. V. (2020). O lado sombrio da força: A má liderança e suas consequências para os indivíduos e as organizações. *Revista Economia & Gestão*, 20(55), 38-57. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2020v20n55p38-57>
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641-652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- AlBastaki, M. M., Keir, M. Y. A., & Arbab, A. M. (2019). Human Resources Management Practices and Employees' Performance in Bahrain Airport Services Company. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 61-79. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14318>
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra: Revista Científica*, (8), 91-103.
- Alzyoud, A. A. Y., & Odhiabo, O. J. (2019). Abusive supervision and organizational citizenship behavior: implications for HR practitioners. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, Print ISSN, 2632-7686. <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2019.02.001>
- An, S. H., Meier, K. J., Ladenburg, J., & Westergård-Nielsen, N. (2020). Leadership and job satisfaction: Addressing endogeneity with panel data from a field experiment.

Review of Public Personnel Administration, 40(4), 589-612.
<https://doi.org/10.1177/0734371X19839180>

- Arulrajah, A. A. (2015). Contribution of human resource management in creating and sustaining ethical climate in the organisations. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1). <https://doi.org/10.4038/sljhrm.v5i1.5626>
- 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>
- Asad, H., Naseem, R., & Faiz, R. (2017). Mediating effect of ethical climate between organizational virtuousness and job satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 35-48.
- Asgari, S., Shafipour, V., Taraghi, Z., & Yazdani-Charati, J. (2019). Relationship between moral distress and ethical climate with job satisfaction in nurses. *Nursing Ethics*, 26(2), 346-356. <https://doi.org/10.1177/0969733017712083>
- Auzoult, L., & Mazilescu, C. A. (2021). Ethical climate as social norm: Impact on judgements and behavioral intentions in the workplace. *International journal of environmental research and public health*, 18(11), 6006. <https://doi.org/10.3390/ijerph18116006>
- Awais-e-Yazdan, M., & Hassan, Z. (2020). The impact of HRM practices on turnover intention with the mediation effect of ethical climate: an empirical evidence from higher educational sector of Pakistan. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(11), 12-28.
- Benlahcene, A., Saoula, O., Jaganathan, M., Ramdani, A., & AlQershi, N. A. (2022). The dark side of leadership: How ineffective training and poor ethics education trigger unethical behavior? *Frontiers in psychology*, 13, 1063735. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1063735>
- Bergamasco, E. D., Antonio, L. R. Z., Begnami, P. D. S., & de Carvalho, L. S. (2017). A influência e importância da ética organizacional: Ênfase em uma multinacional sob a perspectiva de gestores e de colaboradores.
- Bhattacharjee, A., & Sarkar, A. (2022). Abusive supervision: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 1-34. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00291-8>
- Biçer, C. (2020). Destructive Leadership: "Boss From Hell", How Not To Be One?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 295-308. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.623157>
- Blom, R., Kruyen, P. M., Van der Heijden, B. I., & Van Thiel, S. (2020). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3-35. <https://doi.org/10.1177/0734371X18773492>
- Brouwers, M., & Paltu, A. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South

- African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11.
- Burns Jr, W. A. (2017). A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52. <https://doi.org/10.17062/cjil.v3i1.53>
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3ª Edição). Lisboa: Editora RH.
- Cahyono, E., & Widarjo, W. (2022). Abusive Leader and Employee's Job Satisfaction: The Role of Extraversion. *Age (Year)*, 50(4), 41-50. <https://doi.org/10.47310/Hjebm.2022.v03i01.020>
- Cesário, F. J. S. (2015). Employees perceptions of the importance of human resources management practices. *Research Journal of Business Management*, 9, 470-479. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2015.470.479>
- Chen, T., & Wu, Z. (2022). How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers in psychology*, 13, 906869. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906869>
- Chinomona, E., Popoola, B. A., & Imuezerua, E. (2017). The influence of employee empowerment, ethical climate, organisational support and top management commitment on employee job satisfaction. A case of companies in the Gauteng Province of South Africa. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 33(1), 27-42. <https://doi.org/10.19030/jabr.v33i1.9865>
- Cullen, J. B., Victor, B., & Stephens, C. (1989). An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational dynamics*, 18(2), 50-62. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(89\)90042-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(89)90042-9)
- Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological reports*, 73(2), 667-674. <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.73.2.667>
- Danilwan, Y., & Dirhamsyah, I. P. (2022). The Impact of The Human Resource Practices on The Organizational Performance: Does Ethical Climate Matter?. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 1-16.
- Dawwas, M. I. (2022). The Relationship between HRM Practices, Ethical Climate, and Turnover Intention. *Baltic Journal of Law & Politics*, 15(1), 331-351. <https://doi.org/10.2478/bjlp-2022-00022>
- De Andrade, C. R., Pereira, L. Z., & Ckagnazaroff, I. B. (2007). Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg. *Revista gestão & tecnologia*, 7(1). <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2007.v7i1.189>
- De Moraes Wyse, R. (2018). Motivação: teorias motivacionais do comportamento humano. *Revista de ciências gerenciais*, 22(36), 134-141. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2018v22n36p134-141>

- Decoster, S., Stouten, J., & Tripp, T. M. (2021). When employees retaliate against self-serving leaders: The influence of the ethical climate. *Journal of Business Ethics*, *168*, 195-213. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04218-4>
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, *21*(3), 619-654. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>
- Deshpande, S. P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, *15*, 655-660. <https://doi.org/10.1007/BF00411800>
- Dias, M. O. (2014). Ética, organização e valores ético-morais em contexto organizacional. *Gestão e Desenvolvimento*, (22), 89-113.
- Dos Santos, J. V., Sousa, C., & Gonçalves, G. (2018). Job Satisfaction Scale of Warr, Cook and Wall (1979): The psychometric properties of the Portuguese version. <https://doi.org/10.26387/bpa.2022.2>
- Drory, A., Shkoler, O., & Tziner, A. (2022). Abusive leadership: A moderated-mediation through leader-member exchange and by organizational politics. *Frontiers in Psychology*, *13*, 983199. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.983199>
- Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR journal of business and management*, *16*(5), 11-18. <https://doi.org/10.9790/487X-16511118>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, *18*(3), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Erdal, N., & Budak, O. (2021). The mediating role of organizational trust in the effect of toxic leadership on job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), *10*(3), 139-155. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i3.1144>
- Fairchild, A. J., & MacKinnon, D. P. (2009). A general model for testing mediation and moderation effects. *Prevention science*, *10*, 87-99. <https://doi.org/10.1007/s11121-008-0109-6>
- Falkenberg, L., & Herremans, I. (1995). Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal or informal systems? *Journal of business Ethics*, *14*, 133-143. <https://doi.org/10.1007/BF00872018>
- Farh, C. I., & Chen, Z. (2014). Beyond the individual victim: Multilevel consequences of abusive supervision in teams. *Journal of Applied Psychology*, *99*(6), 1074. <https://doi.org/10.1037/a0037636>
- 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>
- Frieder, R. E., Hochwarter, W. A., & DeOrtentiis, P. S. (2015). Attenuating the negative effects of abusive supervision: The role of proactive voice behavior and

- resource management ability. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 821-837.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.001>
- Ghasempour Ganji, S. F., Johnson, L. W., Babazadeh Sorkhan, V., & Banejad, B. (2021). The effect of employee empowerment, organizational support, and ethical climate on turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 311-329.
<https://doi.org/10.22059/ijms.2020.302333.674066>
- Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*, 11(2), 1-10.
- Gill, C., Gardner, W., Claeys, J., & Vangronsvelt, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review*, 28(3), 304-318.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.006>
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International journal of human resource management*, 14(1), 28-54.
<https://doi.org/10.1080/09585190210158501>
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of business ethics*, 55, 223-241.
<https://doi.org/10.1007/s10551-004-1275-5>
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Rami Shani, A. B. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126, 325-342. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1946-1>
- Haq, S. (2011). Ethics and leadership skills in the public service. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 2792-2796.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.190>
- Hassan, M., Khan, S., & Wajidi, F. (2019). Abusive supervision, organizational citizenship behavior and job satisfaction. *Market Forces*, 14(2).
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. *New York: The Guilford Press*.
- Hayes, A. (2018). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression Based Approach. *Guilford Press*.
- Herzberg, F. (1982). The managerial choice: To be efficient and to be human. *Salt Lake City, UT: Olympus Publishing*.
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied psychology*, 91(5), 1125.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1125>
- Jabbar, U. B., Saleem, F., Malik, M. I., Qureshi, S. S., & Thursamy, R. (2020). Abusive leadership and employee commitment nexus: Conservation of resources theory perspective. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1857993.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1857993>

- Jha, J. K., Varkkey, B., Agrawal, P., & Singh, N. (2017). Contribution of HR systems in development of ethical climate at workplace: A case study. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(1), 106-129. <https://doi.org/10.1177/2322093717705183>
- Joanna, W., & Jerzy, K. (2020). Conceptualizing job satisfaction and its determinants: A systematic literature review. *Journal of Economic Sociology*, 21(5), 138-167.
- Kalshoven, K. and Boon, C.T. (2012), “Ethical leadership, employee well-being, and helping: the moderating role of human resource management”, *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 11 No. 1, pp. 60-68. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000056>
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human relations*, 64(6), 843-869. <https://doi.org/10.1177/0018726710390536>
- 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>
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, 95(1), 1. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of management*, 39(5), 1308-1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43-71. <https://doi.org/10.1111/peps.12356>
- Larik, K., Hussain, N., Mahar, S. A., Rehman, M. U., & Lashari, A. K. (2021). Impact of Human Resources Management Practices on Employee's Performances in non-governmental organization. *International Journal of Management (IJM)*, 12(1), 966-974. <https://doi.org/10.34218/IJM.12.1.2021.084>
- Lee, S., Kim, S. L., & Yun, S. (2018). A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 403-413. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.001>
- Liu, S., Zhu, Q., & Wei, F. (2019). How abusive supervision affects employees' unethical behaviors: A moderated mediation examination of turnover intentions and caring climate. *International journal of environmental research and public health*, 16(21), 4187. <https://doi.org/10.3390/ijerph16214187>
- Luchi, R., & de Araújo Vasconcelos, K. C. (2021). Percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas durante a pandemia de Covid-19 sob a ótica dos colaboradores

- de uma empresa de tecnologia. *Seminário de Gestão Organizacional Contemporânea-SEGOC, 1*. <https://doi.org/10.26537/iirh.vi10.4358>
- Malik, P., & Lenka, U. (2020). Identifying HRM practices for disabling destructive deviance among public sector employees using content analysis. *International Journal of Organizational Analysis, 28*(3), 719-744. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1658>
- Malik, P., & Malik, P. (2023). Mitigating destructive deviance in organisations: assessing the role of perceived HRM practices and perceived organisational support. *International Journal of Organizational Analysis, 31*(2), 155-172. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3622>
- Manroop, L., Singh, P., & Ezzedeen, S. (2014). Human resource systems and ethical climates: A resource-based perspective. *Human resource management, 53*(5), 795-816. <https://doi.org/10.1002/hrm.21593>
- Marconi, M. A; Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. D. C. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 30*, 69-79. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of business ethics, 69*, 175-194. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9084-7>
- Martins, J. P. C. (2014). Liderança destrutiva e capacidade de inovação organizacional: o papel do clima ético (*Master Dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal)*).
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences, 59*, 83-88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010>
- 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>
- Meglich, P., Valentine, S., & Eesley, D. (2019). Perceptions of supervisor competence, perceived employee mobility, and abusive supervision: Human capital and personnel investments as means for reducing maltreatment in the workplace. *Personnel Review, 48*(3), 691-706. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2017-0239>
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Contemporary Management Research, 8*(2).
- Melo, V. P. C. (2006). Comunicação interna e sua importância nas organizações. *Tecitura, 1*(1).
- Musairah, S. K. (2015). Mediation and moderation analysis from the perspective of behavioral science. *Jurnal Intelek, 10*(1), 1-11.

- Nar, Y., Elçi, M., & Eminoğlu, G. M. (2023). The mediating role of ethical climate in the relationship between abusive supervision and unethical behaviour. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(4), 1410-1422. <https://doi.org/10.15295/bmij.v11i4.2313>
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B., and Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *Leadersh. Q.* 27, 14–33. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.005>
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 475-512. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.23>
- Olayiwola, R. O. (2016). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among employees (*Master's thesis, Eastern Mediterranean University (EMU)-Doğu Akdeniz Üniversitesi (DAÜ)*).
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of applied psychology*, 77(6), 963. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963>
- Paredes, D. A. P. (2020). Looks like there's some light for darkness: efeito da liderança tóxica na satisfação laboral e desempenho: o papel moderador da personalidade do colaborador (*Master dissertation, Instituto Superior de Psicologia Aplicada (Portugal)*).
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>
- Pestana, M. H., e Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*, (6ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Prado, P. H. M., Korelo, J. C., & Da Silva, D. M. L. (2014). Análise de mediação, moderação e processos condicionais. *REMark-Revista Brasileira De Marketing*, 13(4), 04-24. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i4.2739>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Ramos, F. C. N. (2016). A Perceção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o impacto no Desempenho dos Colaboradores (*Master Dissertation*).
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67. <https://doi.org/10.32479/irmm.7167>
- Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42, 50-63. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000100006>

- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ribeiro, P. E. D. C. D., Porto, J. B., Puente-Palacios, K., & Resende, M. M. (2016). Clima ético nas organizações: Evidências de validade de uma escala de medida. *Temas em Psicologia*, 24(2), 415-425. <http://dx.doi.org/10.9788/TP2016.2-02>.
- Ronen, S., & Donia, M. B. (2020). Stifling my fire: The impact of abusive supervision on employees' motivation and ensuing outcomes at work. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(3), 205-214. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a20>
- Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2023). Ethical Culture in Organizations: A Review and Agenda for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 1-42. <https://doi.org/10.1017/beq.2022.44>
- Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of business research*, 54(1), 39-52. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00125-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00125-9)
- 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.2012.09.001>
- Shamsudin, F. M., Subramaniam, C., & Ramalu, S. S. (2014). The influence of HR practices and job satisfaction on interpersonal deviance in the workplace. *Journal of Management & Organization*, 20(5), 691-709. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.50>
- Simard, K., & Parent-Lamarche, A. (2022). Abusive leadership, psychological well-being, and intention to quit during the COVID-19 pandemic: A moderated mediation analysis among Quebec's healthcare system workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01790-z>
- Simha, A., & Cullen, J. B. (2012). Ethical climates and their effects on organizational outcomes: Implications from the past and prophecies for the future. *Academy of management perspectives*, 26(4), 20-34. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0156>
- Sousa, M. J., de Carvalho, M. M., & Baptista, C. S. (2014). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: Segundo Bolonha* (5ª Edição). Pactor-Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Sperandio Milan, G., de Lima, V. Z., Jorge Fernandes, A., & Baggio, D. (2017). Ética Organizacional: Uma Análise do Perfil dos Artigos Publicados na Base de Dados Scielo entre 2000 e 2016. *RAIMED: Revista de Administração IMED*, 7(1).
- Su, W., & Hahn, J. (2022). A multi-level study on whether ethical climate influences the affective well-being of millennial employees. *Frontiers in Psychology*, 13, 1028082. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1028082>

- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.5465/1556375>
- 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, 123-152. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business ethics quarterly*, 8(3), 447-476. <https://doi.org/10.2307/3857431>
- Velez, M. J., & Neves, P. (2016). Abusive supervision, psychosomatic symptoms, and deviance: Can job autonomy make a difference?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 322-333. <https://doi.org/10.1037/a0039959>
- Velez, M. J., & Neves, P. (2017). The relationship between abusive supervision, distributive justice and job satisfaction: A substitutes for leadership approach. *European review of applied psychology*, 67(4), 187-198. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2017.05.005>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in corporate social performance and policy*, 9(1), 51-71.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative science quarterly*, 101-125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Wang, F. J., Chich-Jen, S., & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African journal of business management*, 4(18), 3924.
- Wang, H., & Xiao, J. (2021). Examining the within-person effects of abusive supervision on multifoci deviance: Ethical climate as a moderator. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 30(4), 784-800. <https://doi.org/10.1111/beer.12369>
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>

Anexos

Anexo I - Questionário

Chamo-me Sara Cardoso e encontro-me a frequentar o último ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa. O seguinte questionário insere-se no âmbito do meu Trabalho Final de Mestrado, que tem como objetivo perceber de que forma a liderança abusiva influencia a satisfação no trabalho, e em que medida as práticas de recursos humanos e/ou a ética organizacional atuam como variáveis mediadoras e moderadoras nessa relação.

Salienta-se que o questionário é anónimo e todos os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos e tratados de forma confidencial. A sua participação é essencial e não existem respostas certas ou erradas, pelo que deverá responder de forma sincera a todas as questões. O questionário tem uma duração prevista de aproximadamente 10 minutos, e destina-se a trabalhadores-residentes em Portugal com idade igual ou superior a 18 anos que trabalhem sob a supervisão de um(a) superior hierárquico(a)/ chefe direto(a).

Caso tenha alguma questão durante a realização do questionário, por favor contacte através do seguinte email: sara.cardoso@aln.iseg.ulisboa.pt

Muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração!

Parte I

1. Indique o seu género: Feminino Masculino Outro

2. Indique a sua idade: (resposta aberta) _____

3. Indique quais são as suas habilitações literárias:

Ensino Básico Ensino Secundário Formação Profissional
 Licenciatura Mestrado Doutoramento Outra. _____

4. Indique em que distrito se localiza a organização para a qual trabalha atualmente:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Aveiro | <input type="checkbox"/> Lisboa |
| <input type="checkbox"/> Beja | <input type="checkbox"/> Portalegre |
| <input type="checkbox"/> Braga | <input type="checkbox"/> Porto |
| <input type="checkbox"/> Bragança | <input type="checkbox"/> Região Autónoma da Madeira |
| <input type="checkbox"/> Castelo Branco | <input type="checkbox"/> Região Autónoma dos Açores |
| <input type="checkbox"/> Coimbra | <input type="checkbox"/> Santarém |
| <input type="checkbox"/> Évora | <input type="checkbox"/> Setúbal |
| <input type="checkbox"/> Faro | <input type="checkbox"/> Viana do Castelo |
| <input type="checkbox"/> Guarda | <input type="checkbox"/> Vila Real |
| <input type="checkbox"/> Leiria | <input type="checkbox"/> Viseu |

5. A organização para a qual trabalha atualmente pertence a que setor de atividade?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca | |
| <input type="checkbox"/> Indústrias extrativas | <input type="checkbox"/> Alojamento, restauração e similares |
| <input type="checkbox"/> Indústrias transformadoras | <input type="checkbox"/> Atividades financeiras e de seguros |
| <input type="checkbox"/> Eletricidade, gás e água | <input type="checkbox"/> Atividades imobiliárias |
| <input type="checkbox"/> Construção | <input type="checkbox"/> Educação |
| <input type="checkbox"/> Comércio por grosso e a retalho | <input type="checkbox"/> Atividades de saúde humana e apoio social |
| <input type="checkbox"/> Transporte e armazenagem | <input type="checkbox"/> Outro. _____ |

6. Qual a dimensão da organização para a qual trabalha:

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

7. A que regime de propriedade pertence a organização onde trabalha atualmente:

- Privado
- Público
- Público-privado
- Terceiro setor (organizações sem fins lucrativos, associações, cooperativas, etc.)

8. Há quanto tempo, aproximadamente, trabalha na organização? (resposta aberta)

9. Na sua perceção, numa escala de 1 a 7, classifique o grau em que sente que a sua chefia é abusiva.

1 (nada abusiva) | 2 (pouco abusiva) | 3 (moderadamente abusiva) | 4 (neutra) |
5(abusiva) | 6 (muito abusiva) | 7 (extremamente abusiva)

10. Desempenha algum cargo de chefia? Sim Não

11. O seu superior hierárquico/ chefe direto é do género:

- Feminino Masculino Outro

12. Há quanto tempo, aproximadamente, o seu/sua superior hierárquico(a)/chefe direto(a) é seu/sua superior?

Parte II

Considerando o comportamento do seu/sua superior hierárquico(a)/chefe direto(a), assinale o grau de concordância com cada afirmação, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nunca se comporta dessa forma comigo	Raramente se comporta dessa forma comigo	Ocasionalmente se comporta dessa forma comigo	Com alguma frequência se comporta dessa forma comigo	Com muita frequência se comporta dessa forma comigo

O/A meu/minha superior hierárquico(a)/chefe direto(a):	1	2	3	4	5
1. Ridiculariza-me.	1	2	3	4	5
2. Diz que os meus pensamentos ou sentimentos são estúpidos.	1	2	3	4	5
3. Ignora-me.	1	2	3	4	5
4. Trata-me mal em frente de outras pessoas.	1	2	3	4	5
5. Invade a minha privacidade.	1	2	3	4	5
6. Relembra-me dos meus erros e falhas do passado.	1	2	3	4	5
7. Não me atribui tarefas que exigem que dê muito de mim.	1	2	3	4	5
8. Culpa-me muitas vezes para se salvar a si próprio.	1	2	3	4	5
9. Quebra as promessas que faz.	1	2	3	4	5
10. Descarrega a sua raiva em mim quando a sente por outro motivo.	1	2	3	4	5
11. Faz comentários negativos sobre mim aos outros.	1	2	3	4	5
12. É rude comigo.	1	2	3	4	5
13. Não me permite interagir com os meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
14. Diz-me que sou incompetente.	1	2	3	4	5
15. Mente-me.	1	2	3	4	5

Tendo em conta diversos aspetos relacionados com o trabalho, e considerando que alguns nos dão mais satisfação do que outros, indique o seu grau de satisfação em relação a cada um deles de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Insatisfeito, Nem Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

	1	2	3	4	5
1. As condições físicas do trabalho.	1	2	3	4	5
2. A liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho.	1	2	3	4	5
3. Os seus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
4. O reconhecimento que recebe pelo trabalho bem feito.	1	2	3	4	5
5. A sua chefia direta.	1	2	3	4	5
6. A responsabilidade que lhe é atribuída.	1	2	3	4	5
7. O seu salário.	1	2	3	4	5
8. A oportunidade para utilizar as suas competências.	1	2	3	4	5
9. As relações laborais entre a direção e os trabalhadores, na sua empresa.	1	2	3	4	5
10. As oportunidades de progressão de carreira.	1	2	3	4	5
11. A forma como a sua empresa é gerida.	1	2	3	4	5

12. A atenção dada às sugestões que faz.	1	2	3	4	5
13. As horas que trabalha.	1	2	3	4	5
14. A variabilidade de tarefas no seu trabalho.	1	2	3	4	5
15. A sua estabilidade no emprego.	1	2	3	4	5
16. Por último, tendo em consideração todas as características, como se sente em relação ao seu emprego como um todo?	1	2	3	4	5

Considerando as diferentes práticas de gestão de recursos humanos existentes na organização onde trabalha, assinale o grau de concordância com cada afirmação, de acordo com a seguinte escala:

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

Quando comecei a trabalhar nesta organização recebi:					
1. Informação adequada para iniciar as minhas funções.	1	2	3	4	5
2. Apoio adequado por parte da minha chefia, no sentido de facilitar a minha integração.	1	2	3	4	5
3. Apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração.	1	2	3	4	5
Quando penso na formação que tenho recebido nesta organização, considero-a:					
4. Adequada para melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
5. Adequada para aumentar o meu valor profissional.	1	2	3	4	5
6. Adequada para desenvolver as minhas competências profissionais.	1	2	3	4	5
Ao refletir sobre a minha avaliação de desempenho nesta organização, considero que:					
7. Os critérios de avaliação são claros.	1	2	3	4	5
8. O 'feedback' que recebo é útil para melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
9. Os aspetos qualitativos do meu desempenho também são tidos em consideração.	1	2	3	4	5
Quando penso no desenvolvimento da minha carreira nesta organização, considero que:					
10. Existem oportunidades de progressão na carreira.	1	2	3	4	5
11. A organização apoia-me adequadamente no desenvolvimento da minha carreira.	1	2	3	4	5
12. As oportunidades de progressão na carreira dependem do meu desempenho e das minhas competências.	1	2	3	4	5
Considerando as recompensas que recebo nesta organização, acredito que estas:					
13. Estão adequadamente relacionadas com o meu desempenho.	1	2	3	4	5
14. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função na organização.	1	2	3	4	5
15. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função no mercado.	1	2	3	4	5
Quando penso na comunicação interna nesta organização, considero que:					
16. Os factos e notícias importantes acerca da organização são adequadamente partilhados com os colaboradores.	1	2	3	4	5

17. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento acerca da organização.	1	2	3	4	5
18. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
Quando penso nas formas de celebração e reconhecimento utilizadas por esta organização, considero que estas:					
19. Reforçam o espírito de equipa dos colaboradores.	1	2	3	4	5
20. Promovem o orgulho de pertencer à organização.	1	2	3	4	5
21. Funcionam como incentivo à melhoria contínua do desempenho.	1	2	3	4	5

Tendo em conta as afirmações seguintes, que avaliam o clima ético na organização onde trabalha, assinale o grau de concordância, de acordo com a seguinte escala:

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

1. As questões éticas são tidas em consideração quando as decisões são tomadas.	1	2	3	4	5
2. Quando as decisões são tomadas, falamos sobre se algo é a “coisa certa a fazer”.	1	2	3	4	5
3. Os colaboradores consideram as questões éticas ao tomar decisões, mesmo durante momentos de stress.	1	2	3	4	5
4. A formação em ética é consistente com a forma como os colaboradores realmente desempenham o seu trabalho.	1	2	3	4	5
5. Todos os colaboradores são obrigados a participar em formações de ética.	1	2	3	4	5
6. As questões éticas são discutidas com os novos colaboradores como parte da sua orientação inicial.	1	2	3	4	5
7. Os colaboradores seguem rigorosamente o código de ética escrito.	1	2	3	4	5
8. O comportamento dos colaboradores é consistente com os códigos de ética da empresa.	1	2	3	4	5
9. Os colaboradores seguiram os procedimentos estabelecidos para procurar orientação sobre questões éticas empresariais.	1	2	3	4	5
10. É feito um esforço para se procurar candidatos de elevado padrão moral.	1	2	3	4	5
11. Quando contratamos colaboradores, tentamos avaliar como irão lidar com questões éticas.	1	2	3	4	5
12. Ao recrutar novos colaboradores, o meu departamento enfatiza a importância do comportamento ético.	1	2	3	4	5
13. É feito um grande esforço para medir e monitorizar comportamentos éticos.	1	2	3	4	5
14. Os colaboradores recebem feedback positivo por tomarem decisões éticas.	1	2	3	4	5
15. O comportamento ético é avaliado como parte das avaliações de desempenho.	1	2	3	4	5
16. Quando ocorre um ato antiético, os colaboradores assumem a responsabilidade pelos seus atos.	1	2	3	4	5

17. Os colaboradores de todos os níveis assumem responsabilidade pelos resultados das suas ações.	1	2	3	4	5
18. Os colaboradores questionam a autoridade caso ocorra um comportamento antiético.	1	2	3	4	5

Anexo II – Tabela de correlações entre as variáveis demográficas e de estudo

Tabela 13. Correlações entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis de estudo.

Variáveis	G	I	HL	DO	TO	GCA	CC	GC	TC
Liderança Abusiva	-.054	.082	-.010	.017	.070	.384**	.037	-.063	.040
Satisfação no Trabalho	.039	-.123*	.087	-.034	-.098	-.415**	-.067	-.001	.027
Satisfação Intrínseca	.033	-.018	.044	-.035	.008	-.313**	-.120	-.009	.119
Satisfação Extrínseca	.052	-.157*	.117	.003	-.101	-.377**	.030	-.010	-.001
Satisfação c/ Relações Profissionais	.036	-.156*	.081	-.070	-.157*	-.430**	-.096	.005	-.024
Satisfação Global	-.012	-.044	.061	.081	-.013	-.352**	-.001	.030	.059
Práticas de RH	.070	-.225**	.054	-.013	-.173**	-.393**	-.086	-.001	-.088
Integração e Acolhimento	.076	-.080	.081	.025	-.017	-.339**	-.076	-.044	.013
Formação	.089	-.161**	.040	.037	-.085	-.236**	-.114	.032	-.069
Avaliação de Desempenho	.032	-.204**	.055	-.064	-.188**	-.348**	-.035	-.017	-.043
Carreira	.015	-.220**	.080	-.029	-.197**	-.336**	-.103	.018	-.057
Recompensa	.089	-.192**	-.001	-.102	-.224**	-.319**	-.044	.016	-.097
Comunicação Interna	.054	-.195**	-.015	.003	-.101	-.359**	-.039	-.010	-.076
Celebração e Reconhecimento	.046	-.206**	.072	.065	-.139*	-.307**	-.071	-.009	-.151*
Ética Organizacional	.125*	-.076	.034	.053	-.012	-.344**	-.071	.036	-.080
Tomada Decisão	.092	-.164**	.115	.054	-.082	-.363**	-.080	.005	-.084
Orientação e Formação	.108	-.037	.003	.122*	.019	-.279**	-.066	.018	-.098
Políticas e Códigos	.143*	-.043	.047	.121*	.044	-.264**	-.030	.072	-.073
Recrutamento e Seleção	.094	-.019	.012	.010	-.005	-.264**	-.086	.035	-.039
Recompensas e Punições	.097	-.021	.010	-.016	-.004	-.283**	-.082	.010	-.083
Responsabilização e Responsabilidade	.104	-.112	-.013	-.042	-.041	-.307**	-.018	.043	-.023

*p<.05; **p<.01

Nota: G = Género; I = Idade; HL = Habilitações Literárias; DO = Dimensão da Organização; TO = Tempo na Organização; GCA = Grau de Chefia Abusiva; CC = Cargo de Chefia; GC = Género da Chefia; TC = Tempo da Chefia como chefia dos inquiridos.