

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**LIDERANÇA TÓXICA E CULTURA COMPETITIVA:  
IMPACTO NO *STRESS* OCUPACIONAL, FELICIDADE  
NO LOCAL DE TRABALHO E NA INTENÇÃO DE  
SAÍDA**

**SARA MARGARIDA FERRINHO SILVA**

**OUTUBRO - 2024**

**MESTRADO EM**  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

LIDERANÇA TÓXICA E CULTURA COMPETITIVA:  
IMPACTO NO *STRESS* OCUPACIONAL, FELICIDADE  
NO LOCAL DE TRABALHO E NA INTENÇÃO DE  
SAÍDA

SARA MARGARIDA FERRINHO SILVA

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSORA DOUTORA CARLA MARIA MARQUES CURADO  
PROFESSOR DOUTOR TIAGO EMANUEL RODRIGUES GONÇALVES

OUTUBRO - 2024

## **AGRADECIMENTOS**

À minha mãe, Adelina Silva, que, embora já não esteja presente fisicamente, continua a ser a fonte de toda a força e coragem que me trouxe até aqui. Espero que, onde quer que estejas, te sintas orgulhosa de mim.

Ao meu pai, Amílcar Silva, agradeço por todo o apoio incondicional e por ter estado sempre ao meu lado nas decisões mais importantes da minha vida.

À minha avó, Maria Adelina, pela compreensão, pelo carinho incondicional e por todas as orações que faz para que eu consiga concretizar os meus sonhos.

À minha irmã, Ana Rita Silva, por ser uma companheira durante todo o meu percurso académico e por ser um exemplo de força e determinação para mim.

Ao meu namorado, Ednilson Furtado, por toda a paciência, por me fazer acreditar que era capaz e por nunca me deixar desistir, mesmo nos momentos mais difíceis.

Agradeço ainda à Professora Doutora Carla Curado e ao Professor Doutor Tiago Gonçalves por terem aceitado orientar este trabalho. Expresso a minha profunda gratidão pela orientação contínua, pela disponibilidade, pelas palavras de motivação e pelas valiosas sugestões e críticas que foram essenciais para a concretização deste percurso.

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o impacto da liderança tóxica e da cultura competitiva no *stress* ocupacional, na felicidade no local de trabalho e na intenção de saída dos colaboradores, considerando a escassez de estudos sobre liderança tóxica e as divergências na literatura acerca dos efeitos da cultura competitiva. Os dados foram recolhidos através de um questionário online, que contou com 1026 respostas. A população em estudo foram pequenas e médias empresas (PMEs) portuguesas pertencentes ao setor dos serviços. A análise dos resultados revela que a liderança tóxica está negativamente relacionada com o *stress* ocupacional e com a felicidade no local de trabalho, além de estar positivamente relacionada com a intenção de saída dos colaboradores. Por outro lado, a cultura competitiva mostrou-se positivamente relacionada tanto ao *stress* como à felicidade no local de trabalho. Adicionalmente, observou-se que colaboradores mais felizes tendem a ter menor intenção de abandonar a organização. Estes resultados são importantes para o desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos que possam aumentar a atratividade das organizações e promover um ambiente de trabalho mais saudável e satisfatório.

**Palavras-chave:** Liderança Tóxica, Cultura Competitiva, *Stress* Ocupacional, Felicidade no Local de Trabalho, Intenção de Saída

## **ABSTRACT**

The present study aims to analyze the impact of toxic leadership and competitive culture on occupational stress, workplace happiness, and employees' turnover intention, considering the scarcity of studies on toxic leadership and the divergences in the literature regarding the effects of competitive culture. Data were collected through an online questionnaire, which received 1026 responses. The population under study consisted of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Portuguese service sector. The analysis of the results reveals that toxic leadership is negatively related to occupational stress and workplace happiness, and positively related to employees' turnover intention. On the other hand, competitive culture was found to be positively related to both stress and workplace happiness. Additionally, it was observed that happier employees tend to have a lower intention of leaving the organization. These results are important for the development of human resource management practices that can enhance the attractiveness of organizations and promote a healthier and more satisfying work environment.

**Keywords:** Toxic Leadership, Competitive Culture, Occupational Stress, Workplace Happiness, Turnover Intention

## ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO.....	1
2.	REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1.	Liderança Destrutiva .....	3
2.1.1.	Liderança Tóxica .....	4
2.2.	Cultura Competitiva.....	9
2.3.	<i>Stress</i> Ocupacional.....	12
2.4.	Felicidade no Local de Trabalho.....	14
2.5.	Intenção de Saída .....	16
3.	MÉTODO .....	17
3.1.	Instrumentos e Medidas.....	19
3.2.	Amostra .....	20
4.	ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS .....	23
4.1.	Modelo de medida .....	23
4.2.	Modelo estrutural.....	24
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	26
6.	CONCLUSÃO .....	29
6.1.	Contribuições teóricas .....	29
6.2.	Contribuições práticas .....	30
6.3.	Limitações e sugestões para estudos futuros.....	31
7.	Bibliografia .....	32
8.	Anexos.....	43

8.1. Anexo I - Email enviado com o convite para a participação do questionário 43

8.2. Anexo II - Ecrã de entrada do questionário ..... 44

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela I- Dimensões de Liderança Tóxica..... 5

Tabela II- Características demográficas da amostra..... 22

Tabela III- Consistência interna e validade convergente..... 24

Tabela IV- Critério HTMT (heterotrait-monotrait)..... 24

Tabela V- Resultados do teste de hipóteses, coeficiente e teste t..... 25

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Modelo Conceptual ..... 17

## **ABREVIATURAS**

Abreviatura	Designação
CPC	Cultura Psicológica Competitiva
e.g.	Por exemplo
MMQ	Método dos Quadrados Mínimos Parciais
PMEs	Pequenas e Médias Empresas

## 1. INTRODUÇÃO

Os líderes são considerados fundamentais para o sucesso de uma organização (Naeem & Khurram, 2020), sendo, por isso, crucial estudar os estilos de liderança eficazes, como a liderança transformacional, para o desenvolvimento de futuros líderes. Contudo, é igualmente importante identificar estilos de liderança prejudiciais, como a liderança tóxica, que tem vindo a aumentar nos últimos anos e a causar impactos negativos na saúde organizacional (Mehta & Maheshwari, 2013) e no bem-estar dos colaboradores (Kiliç & Günsel, 2019). Estudos indicam que a liderança tóxica está associada a resultados negativos, como aumento do *stress* ocupacional e diminuição da satisfação no trabalho (Fahie, 2020; Snow et al., 2021; Dwita, 2022; Ofei et al., 2023). Paralelamente, a cultura competitiva nas organizações também tem sido alvo de estudos, revelando que pode contribuir para o aumento do *stress* e diminuição da felicidade dos colaboradores (Fletcher et al., 2008; Swab & Johnson, 2019; Spurk et al., 2021). Elevados níveis de competição refletem as transformações nos mercados de trabalho e nas organizações (Spurk et al., 2019).

A literatura existente sobre liderança tóxica e os seus resultados é limitada quando comparada com outros estilos de liderança destrutivos (Smith & Fredricks-Lowman, 2020; Milosevic et al., 2020). De facto, a maioria dos estudos tende a focar-se nos comportamentos positivos de liderança, deixando ainda muito por explorar no que diz respeito aos comportamentos negativos, como a liderança tóxica (Keskin & Kiliç, 2024). Em relação à cultura competitiva, a literatura apresenta opiniões divergentes. Alguns autores defendem que esta pode ter impactos negativos, enquanto outros argumentam que os seus efeitos são positivos (Fletcher et al., 2008; Spurk et al., 2021). Por conseguinte, este estudo é necessário para preencher estas lacunas e aprofundar o conhecimento sobre os efeitos negativos da liderança tóxica e da cultura competitiva no ambiente de trabalho. A questão de investigação que o presente estudo procura responder é: **"De que forma a liderança tóxica e a cultura competitiva influenciam o *stress* ocupacional, a felicidade no local de trabalho e a intenção de saída dos colaboradores?"**

Para colmatar esta lacuna, o presente estudo irá testar hipóteses que exploram as relações entre liderança tóxica, cultura competitiva, *stress* ocupacional, felicidade no local de trabalho e intenção de saída em pequenas e médias empresas (PMEs) portuguesas pertencentes ao setor dos serviços. Utilizando a Teoria dos Sistemas e a Teoria das Trocas Sociais como base teórica, este estudo irá analisar como as interações dentro da organização e entre os seus membros influenciam os resultados organizacionais e individuais.

Este estudo contribuirá para a literatura ao fornecer uma análise das consequências da liderança tóxica e da cultura competitiva. Os resultados esperados não só preencherão uma lacuna na investigação existente, como também oferecerão contribuições para líderes e gestores, ajudando-os a criar ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis. Ao mitigar os efeitos negativos associados à liderança tóxica e à cultura competitiva, as empresas poderão reduzir a rotatividade de funcionários, o que, por sua vez, diminuirá os custos relacionados ao recrutamento de novos colaboradores (Smith & Fredricks-Lowman, 2020).

Esta dissertação está dividida em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, seguido pela revisão da literatura, onde é apresentado o enquadramento teórico que levou às hipóteses de estudo propostas. No terceiro capítulo, é descrito o método, seguido pela análise de dados e resultados e discussão. Por fim, o sexto capítulo apresenta as conclusões, onde se discutem as contribuições teóricas e práticas do estudo, assim como as suas limitações e sugestões para futuras investigações.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Liderança Destrutiva

A liderança destrutiva são comportamentos que ocorrem durante um período prolongado em que líderes abusam do seu poder para intimidar, punir, humilhar e agredir os subordinados, indo contra os interesses da organização (Schyns & Schilling, 2013; Krasikova et al., 2013; Thoroughgood et al., 2018; Li et al., 2023). A liderança destrutiva inclui comportamentos verbais, não verbais e físicos, caracterizando-se pela influência hostil e intrusiva sobre os seguidores (Schyns & Schilling, 2013).

Este estilo de liderança deve reconhecer o papel dos seguidores e do ambiente, mas a literatura foca-se principalmente nos líderes, negligenciando a vulnerabilidade de certos seguidores a líderes tóxicos (Thoroughgood et al., 2018; Mackey et al., 2021). O que é considerado um líder tóxico por alguns pode ser visto como um herói por outros, dependendo das necessidades e relações com o líder (Lipman-Blumen, 2005). A liderança destrutiva é um processo complexo que envolve líderes tóxicos, seguidores suscetíveis e ambientes propícios, sendo mais provável ocorrer e ter efeitos se estiver inserida numa cultura, em vez de ser um fenómeno isolado (Schyns & Schilling, 2013; Thoroughgood et al., 2018).

A literatura também carece de compreensão sobre como os seguidores reagem a diferentes tipos de comportamentos destrutivos dos líderes. Evidências indicam que informações negativas têm um impacto mais forte, com comportamentos destrutivos afetando os seguidores de maneira mais significativa do que os comportamentos construtivos (Schmid et al., 2018). A liderança destrutiva está associada a percepções e comportamentos negativos dos seguidores, que podem desenvolver atitudes desfavoráveis e manifestar resistência a longo prazo (Schyns & Schilling, 2013; Mackey et al., 2021). Além disso, a forma como as relações destrutivas entre a liderança e os subordinados variam ao longo do tempo é ainda pouco estudada (Li et al., 2023).

O conceito de liderança destrutiva é bastante abrangente (Krasikova et al., 2013; Thoroughgood et al., 2018; Schmid et al., 2018) e inclui diversos estilos específicos como a Supervisão Abusiva (Tepper, 2000), a Liderança Tirânica (Einarsen et al., 2007), a Liderança Exploratória (Schmid et al., 2019), a Liderança Tóxica (Lipman-Blumen, 2005),

entre outros. Cada um destacando métodos prejudiciais que os líderes podem utilizar para influenciar os seus seguidores (Thoroughgood et al., 2018; Mackey et al., 2021). É importante reconhecer as especificidades de cada estilo dentro do conceito geral de liderança destrutiva (Mackey et al., 2021).

#### 2.1.1. Liderança Tóxica

A liderança tóxica é frequentemente considerada um subgrupo da liderança destrutiva (Padilla et al., 2007; Thoroughgood et al., 2018; Smith & Fredricks-Lowman, 2020; Mackey et al., 2021; Li et al., 2023). Mas não há consenso na definição e nos comportamentos que são considerados "tóxicos" (Schmidt, 2008; Yavaş, 2016; Mergen & Ozbilgin, 2021).

O trabalho de Reed (2004) foi um dos primeiros que surgiu utilizando o termo liderança tóxica. De acordo com o autor, os líderes tóxicos não se preocupam com o bem-estar dos subordinados, têm uma personalidade que afeta negativamente o clima organizacional, levam os subordinados a acreditar que a motivação do líder é baseada por interesses próprios e demonstram falta de respeito pelos subordinados. Estes líderes não acrescentam valor às organizações que lideram, mesmo que a unidade tenha um bom desempenho sob a sua direção, uma vez que destroem a confiança dos subordinados. Segundo Milosevic e colegas (2020) os líderes tóxicos têm uma orientação autodirigida e têm pouca preocupação com os outros (ou seja, falta de intenção explícita de prejudicar os outros), mas ainda são intencionais no seu comportamento em termos de alcançar os seus próprios objetivos. Esconder a sua falta de competência e manter a sua posição de controlo são os principais objetivos destes líderes. Líderes tóxicos lideram através de táticas de medo que transmitem a mensagem aos seguidores de que eles são substituíveis. A expectativa é que isso motive os seguidores a trabalhar ainda mais para manter os seus empregos (Smith & Fredricks-Lowman, 2020). Para Yavaş (2016) é o egocentrismo dos líderes que cria a liderança tóxica e que define os comportamentos de um líder tóxico.

Segundo Schmidt (2008), a liderança tóxica é composta por cinco dimensões: Supervisão Abusiva; Liderança Autoritária; Autopromoção; Imprevisibilidade; Narcisismo. Segundo Snow e colegas (2021) um comportamento tóxico está mais

associado ao narcisismo, à autopromoção e à liderança autoritária. Para Klahn Acuña e Male (2022) as características mais prejudiciais estão associadas à liderança abusiva e ao narcisismo.

Tabela I- Dimensões de Liderança Tóxica

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Supervisão Abusiva	Comportamentos hostis (verbais ou não-verbais) para com os subordinados, não incluindo abusos físicos (por exemplo: demonstrações públicas de fúria, ridicularização, e <i>'feedback'</i> destrutivo).  Perceção dos subordinados de que os seus supervisores se envolvem consistentemente em comportamentos hostis, verbal e não verbal, excluindo o contato físico.	(Schmidt, 2008)  (Tepper, 2000)
Liderança Autoritária	Comportamentos que impedem a autonomia e iniciativa por parte dos colaboradores.  Comportamento do líder que exerce autoridade e controlo total sobre os subordinados, exigindo deles obediência inquestionável.	(Schmidt, 2008)  (Cheng et al., 2004)
Autopromoção	Líder satisfaz os seus próprios interesses, em detrimento dos interesses dos seus colaboradores.  Criar uma imagem positiva de si mesmo perante os outros.	(Schmidt, 2008)  (Klahn Acuña & Male, 2022)
Imprevisibilidade	Incerteza por parte dos liderados do comportamento que o líder irá ter, pois este é baseado, por exemplo, no seu humor.  A imprevisibilidade está associada à instabilidade, o que pode diminuir a moral dos subordinados e, conseqüentemente, comprometer seu desempenho.	(Schmidt, 2008)  (Klahn Acuña & Male, 2022)

Narcisismo	Incapacidade de o líder ter empatia com os outros, não vendo os seus esforços e habilidades.	(Schmidt, 2008)
	Controlo excessivo, abuso de poder e necessidade constante de estar no centro das atenções.	(Klahn Acuña & Male, 2022)
	Os líderes narcisistas tendem a realizar comportamentos de autopromoção e depreciação dos outros em frente aos seus subordinados, promovendo o seu status no local de trabalho.	(Chen et al., 2024)

A liderança tóxica é desenvolvida ou diminuída dependendo da cultura da organização. Este estilo de liderança é estimulado em ambientes competitivos e em ambientes coletivistas. Um ambiente coletivista é frequentemente regulado por regras sociais impostas que colocam as necessidades percebidas da organização acima das preocupações individuais. Líderes tóxicos prosperam em culturas organizacionais que lhes permitem estar no controlo e em organizações que valorizam o alto desempenho e não possuem sistemas para monitorizar como esses objetivos estão a ser alcançados (Smith & Fredricks-Lowman, 2020). Padilla e colegas (2007) sugerem que a liderança tóxica pode surgir na presença de um “triângulo tóxico”, composto por líderes tóxicos, seguidores suscetíveis e um ambiente propício.

A liderança tóxica resulta em custos físicos, psicológicos e profissionais para os indivíduos, impactando negativamente as suas aspirações e trajetórias profissionais (Fahie, 2020). Além disso, contribui para a redução do desempenho e da produtividade dos trabalhadores (Kiliç & Günsel, 2019). Esses efeitos negativos estendem-se não só aos trabalhadores, mas também às organizações e ao clima organizacional (Lipman-Blumen, 2005; Kiliç & Günsel, 2019; Smith & Fredricks-Lowman, 2020; Milosevic et al., 2020; Mackey et al., 2021; Koç et al., 2022).

A perceção da toxicidade de um líder tende a diminuir com o tempo, o que pode dificultar a avaliação efetiva dos danos que um líder tóxico pode causar aos seus seguidores (Klahn Acuña & Male, 2022). Para além de que, em determinadas situações,

um líder pode exibir comportamentos tóxicos, enquanto noutras situações pode não fazê-lo. Estes líderes possuem diferentes tipos e graus de toxicidade, e as consequências das suas ações podem gerar diferentes resultados (Lipman-Blumen, 2005).

A liderança tóxica aumenta o *stress* no trabalho (Reed, 2004; Hadadian & Zarei, 2016; Koropets et al., 2020; Fahie, 2020; Snow et al., 2021; Dwita, 2022). Os líderes tóxicos procuram dominar os seus seguidores, consumindo a sua energia e diminuindo o seu desempenho. Consequentemente, o trabalho torna-se mais complicado (Koç et al., 2022). Segundo a teoria dos sistemas, proposta por von Bertalanffy (1968) e aplicada por Kast e Rosenzweig (1972) às organizações, estas são vistas como sistemas abertos e complexos, compostos por partes interdependentes cujas interações afetam o funcionamento do todo (Kast & Rosenzweig, 1972). Neste contexto, o comportamento de líderes e seguidores não pode ser analisado de forma isolada, mas sim como parte de um sistema em constante interação, influenciado tanto por fatores internos quanto externos (Thoroughgood et al., 2018). Fahie (2020) relata a experiência de onze indivíduos que trabalham ou trabalharam com líderes tóxicos, oito dos onze entrevistados, afirmam que já receberam tratamento médico devido ao *stress* relacionado com o trabalho. Os líderes tóxicos representam um desafio diário que pode resultar em *stress* organizacional desnecessário, valores negativos e desespero (Reed, 2004). Kurniawaty e colegas (2019) sugerem que o elevado nível de *stress* entre trabalhadores é causado pela elevada pressão exercida pela chefia para atingir os objetivos. Hadadian e Zarei (2016) utilizaram no seu estudo as cinco dimensões Schmidt para avaliar a liderança tóxica e todas as dimensões foram positivamente relacionadas com o *stress* no trabalho. No entanto, a autopromoção e o narcisismo não possuíram um papel significativo na previsão do *stress* no trabalho. Enquanto, a liderança autoritária, a imprevisibilidade e a supervisão abusiva foram fatores de previsão significativos do *stress* no trabalho. Há evidências de que a liderança tóxica leva ainda a consequências negativas como: *burnout*, exaustão emocional, depressão, ansiedade, medo, choro, humilhação, aumento de peso, enxaquecas, bem como consequências negativas na vida pessoal (Smith & Fredricks-Lowman, 2020; Koropets et al., 2020; Snow et al., 2021; Budak & Erdal, 2022). Deste modo, é apresentada a primeira hipótese de estudo:

H1: A liderança tóxica está positivamente correlacionada com o *stress* ocupacional.

De acordo com a Teoria das Trocas Sociais, a liderança, seja construtiva ou destrutiva, não deve ser entendida apenas como resultado das ações de um líder isolado. O comportamento dos seguidores também desempenha um papel fundamental no desenrolar desses processos. Quando os seguidores se envolvem em processos de liderança destrutiva, não só reforçam essas dinâmicas, como influenciam diretamente os resultados que daí advêm. Assim, a liderança não é apenas responsabilidade do líder, mas uma construção conjunta, moldada pelas interações entre líderes e seguidores (Thoroughgood et al., 2018). Diversos estudos têm relacionado diferentes estilos de liderança com a felicidade no local de trabalho. Segundo Gonçalves e Curado (2023), existem relações positivas entre liderança ética e felicidade no local de trabalho. Além disso, as redes sociais também contribuem para a felicidade no local de trabalho. Para Kaiser e colegas (2020) o apoio entre colegas é um importante antecedente da felicidade no trabalho, uma vez que a presença deste apoio pode reduzir a ambiguidade dos trabalhadores relativamente às suas tarefas. Interações positivas entre colegas garantem, igualmente, um maior nível de felicidade no trabalho. O estudo de Canal e colegas (2023) identificou que a liderança transformacional influencia positivamente a felicidade no trabalho. No entanto, a relação entre a liderança tóxica e a felicidade no local de trabalho foi ainda pouco estudada. Existem, contudo, evidências de que a satisfação no trabalho diminui à medida que os comportamentos de liderança tóxica se tornam mais frequentes (Paltu & Brouwers, 2020; Ofei et al., 2023). Líderes tóxicos parecem também exercer uma influência negativa no bem-estar psicológico dos funcionários (Naeem & Khurram, 2020). Deste modo, é apresentada a seguinte hipótese de estudo:

H2: A liderança tóxica está negativamente correlacionada com a felicidade no local de trabalho.

A relação de troca entre a organização e os colaboradores pode influenciar intenção destes de sair da empresa. A Teoria das Trocas Sociais defende que a qualidade das interações sociais e o suporte percebido têm impacto significativo na lealdade e no comprometimento do colaborador, influenciando, assim, a sua decisão de permanecer ou sair da organização (Cropanzano & Mitchell, 2005). Neste contexto, o estilo de liderança é um dos fatores que afeta esta decisão (Cummings et al., 2014; Ivanova, 2019).

Quando os trabalhadores se sentem satisfeitos com o estilo de liderança do seu supervisor, tendem a estar mais motivados e a não ter intenção de abandonar a organização (Adebayo & Ogunsina, 2011). A falta de apoio dos superiores, falta de *feedback* regular, tomada de decisões erradas e fraca gestão da equipa são identificados como principais motivos para a rotatividade nas organizações (Ivanova, 2019). A maioria da literatura afirma existir uma relação positiva entre liderança tóxica e a intenção de saída dos funcionários (Nonehkaran et al., 2023; Ofei et al., 2023; Keskin & Kiliç, 2024). O envolvimento prolongado com líderes tóxicos cria um estado de impotência e frustração entre os seguidores, que começam a pensar em abandonar a organização (Milosevic et al., 2020). Contudo, Dwita (2022) refere que não existe uma relação negativa entre a liderança tóxica e a intenção de saída. A autora justifica que poderá dever-se ao facto de a intenção de saída ser sentida pelos trabalhadores com base em fatores internos, nomeadamente o *stress* no trabalho, e não devido ao estilo de liderança negativo dos seus superiores. Dado que a maioria dos estudos indica que a liderança tóxica influencia de forma positiva a intenção de saída, é formulada a seguinte hipótese:

H3: A liderança tóxica está positivamente correlacionada com a intenção de saída.

## 2.2. Cultura Competitiva

A competição no local de trabalho é uma realidade, as pessoas competem por recursos limitados (por exemplo, dinheiro) e objetivos comuns (por exemplo, promoções). Existem vários objetivos hierárquicos a diversos níveis, o que leva a que os colaboradores tenham de decidir se devem competir ou cooperar num ambiente de recursos limitados. Para além disto, as organizações promovem a competição entre colaboradores com o intuito de aumentar a motivação destes (Swab & Johnson, 2019). A competição no local de trabalho é vista de duas maneiras: alguns acreditam que produz resultados positivos, enquanto outros acreditam que gera resultados negativos (Fletcher et al., 2008; Spurk et al., 2021). No entanto, a influência da competitividade não deve ser meramente classificada como positiva ou negativa. É importante examinar a relação entre as características de competitividade e o ambiente competitivo (Fletcher et al., 2008), uma vez que a ativação de uma característica pelas perceções correspondentes do ambiente parece ser mais importante do que a característica por si só (Spurk et al., 2019).

A competitividade pode ser uma característica da pessoa ou uma característica do ambiente (Fletcher et al., 2008). A característica de competitividade é uma variável de personalidade (Spurk et al., 2019), isto é, uma disposição estável para apreciar a competição e o desejo de ganhar e ser melhor do que os outros (Spurk et al., 2019; Spurk et al., 2021). Os fatores que contribuem para uma cultura de competição incluem a percepção de diferenças na distribuição de recompensas, a comparação do desempenho com o de outros indivíduos, a percepção da competitividade de outros e comparações frequentes de estatuto (Fletcher et al., 2008).

Fletcher e colegas (2008) distinguem cultura psicológica competitiva (CPC) (percepções individuais) e cultura de grupo de trabalho competitivo (percepções partilhadas entre os membros do grupo de trabalho). Para Spurk e colegas (2019) a CPC é o grau em que os trabalhadores consideram que as recompensas organizacionais dependem da comparação do seu desempenho com o dos seus pares. As pessoas avaliam de forma diferente a percepção da competição no local de trabalho, é possível ser percecionado como um desafio, um obstáculo ou até mesmo como uma combinação de ambos (Fletcher et al., 2008). A CPC está positivamente relacionada com o sucesso na carreira através do *engagement*, quando o CPC é visto como um desafio. Por outro lado, a CPC está negativamente relacionada com o sucesso na carreira através do *burnout*, quando o CPC é avaliado como um obstáculo. Estas interpretações (desafio ou obstáculo) dependem também de outros recursos contextuais do local de trabalho (Spurk et al., 2021).

Enquanto os indivíduos competitivos podem prosperar em ambientes competitivos, os indivíduos menos competitivos podem sentir os ambientes competitivos de uma forma negativa, assim os ambientes competitivos só são benéficos para alguns colaboradores (Fletcher et al., 2008; Spurk et al., 2019). O impacto da cultura competitiva é particularmente negativo para indivíduos com menores características de competitividade. Isto ocorre, pois, a percepção de uma cultura competitiva diminui a satisfação, o comprometimento e a dedicação no trabalho para aqueles que têm um baixo nível destas características (Fletcher et al., 2008). Estes trabalhadores quando confrontados com o potencial *stress* de um ambiente competitivo, apresentam menores probabilidades de encontrar significado no trabalho e alcançar níveis mais elevados de

satisfação na carreira (Spurk et al., 2019). Por outro lado, colaboradores que demonstram atitudes e comportamentos altamente competitivos são mais propensos a prosperar em ambientes percebidos como competitivos. Se o contexto profissional for percebido como competitivo, as características de competitividade podem ser ativadas, levando os colaboradores naturalmente inclinados à competição a adotarem comportamentos competitivos, como por exemplo, *networking* ou esforço de trabalho adicional e melhor desempenho profissional (Spurk et al., 2019).

De acordo com a Teoria das Trocas Sociais, quando um colaborador é tratado de forma injusta, pode sentir-se esgotado (Blau, 1964). A percepção de injustiça tende a intensificar-se em ambientes competitivos, onde os colaboradores se sentem constantemente comparados com os seus colegas (Fletcher et al., 2008). Segundo Swab e Johnson (2019), a competição dentro do grupo provoca resultados negativos tanto para os trabalhadores como para as organizações, tais como comportamentos pouco éticos, agressão no local de trabalho e diminuição do apoio social. A percepção de uma cultura competitiva leva também ao aumento do *stress* para todos os indivíduos, independentemente do seu nível de características de competitividade (Fletcher et al., 2008; Swab & Johnson, 2019; Spurk et al., 2021). Por outro lado, uma competição saudável leva a que os trabalhadores se esforcem para se superarem uns aos outros de forma amigável e produtiva (Swab & Johnson, 2019). Uma vez que existe mais literatura que defende que uma cultura competitiva tem impacto negativo no *stress* ocupacional, é formulada a seguinte hipótese:

H4: A cultura competitiva está positivamente correlacionada com o *stress* ocupacional.

A Teoria das Trocas Sociais sugere que a satisfação dos trabalhadores depende de relações baseadas em reciprocidade e respeito mútuo (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). De acordo com Fisher (2010) as características da cultura organizacional são uma causa provável da felicidade dos membros da organização. Os indivíduos são mais felizes quando estão inseridos num ambiente de trabalho que corresponde aos seus valores e objetivos, atendendo às suas necessidades e preferências. Isto está de acordo com Fletcher e colegas (2008), uma vez a percepção de uma cultura competitiva por parte de indivíduos com menores características de competitividade tende a

diminuir a sua satisfação, comprometimento e dedicação no trabalho. No entanto, a literatura não é unânime, enquanto alguns autores defendem que uma cultura competitiva tem impactos positivos nos colaboradores, outros argumentam que tem impactos negativos. Dado que existe mais suporte para os efeitos negativos, é formulada a seguinte hipótese:

H5: A cultura competitiva está negativamente correlacionada com a felicidade no local de trabalho.

A Teoria das Trocas Sociais pode ser aplicada ao estudo da intenção de saída, sugerindo que, quando os trabalhadores percebem que as trocas com a organização não são equilibradas ou mutuamente benéficas, a sua intenção de sair tende a aumentar. Esta teoria defende que os relacionamentos interpessoais se desenvolvem com base numa dinâmica de reforço, onde a qualidade e a perceção dessas trocas podem fortalecer ou enfraquecer os vínculos entre os trabalhadores e a organização, dependendo de como são avaliadas e reciprocamente mantidas (Umrani et al., 2024). De acordo com Gim e colegas (2015), um ambiente de trabalho percecionado como altamente competitivo está associado a uma maior intenção de saída devido ao aumento da pressão interna de colegas competitivos e às elevadas expectativas da gestão. O clima psicológico competitivo é um fator de *stress* que diminui o comprometimento afetivo e aumenta a intenção de saída. Por outro lado, Schrock e colegas (2016) afirmam que, em setores extremamente competitivos, como o de vendas, devem ser selecionados colaboradores com características de competitividade e promover uma cultura de competitividade nas organizações para alcançar desempenhos superiores. No entanto, mesmo nesses setores, quando o clima psicológico competitivo é percecionado como uma ameaça, os efeitos tendem a ser negativos, resultando em menor desempenho e num aumento da intenção de saída (Zahn et al., 2023). Nestes termos, propõe-se a seguinte hipótese:

H6: A cultura competitiva está positivamente correlacionada com a intenção de saída.

### 2.3. *Stress* Ocupacional

O *stress* é um conceito multidimensional, que apresenta múltiplas definições consoante os modelos teóricos propostos, nomeadamente: Modelo de

Controlo/Exigência de Karasek e Theorell (1990); Modelo de Ajuste Pessoa-Ambiente de Harrison (1978); Modelo Dinâmico de Cooper, Sloan e Willians (1988); Modelo de Avaliação Cognitiva de Lazarus e Folkman (1984) e Modelo Compreensivo de Beehr (1985) (Almeida et al., 2016). No entanto, parece ser amplamente aceite que o *stress* possui impacto no bem-estar físico e mental do indivíduo (Sahoo, 2016). Os custos associados ao *stress* são principalmente decorrentes do absentismo e da perda de produtividade. A eliminação destes custos é uma das inúmeras razões para reduzir o *stress* no local de trabalho (Kubátová, 2019).

O *stress* dos trabalhadores tem sido designado de diferentes formas, sendo geralmente designado por *stress* ocupacional ou *stress* no local de trabalho. Além disso, o seu significado desenvolveu-se ao longo dos anos. Nos primeiros tempos, era identificado como a pressão exercida pelo ambiente sobre o trabalhador. Atualmente, é identificado como a relação entre uma situação e a reação dos trabalhadores a essa situação. Quando um trabalhador não consegue satisfazer a exigência que lhe é imposta pelo meio envolvente, fica sob *stress* (PVS, 2018).

O *stress* ocupacional acontece quando existe uma incompatibilidade entre o indivíduo e o meio laboral, isto é, quando o indivíduo avalia e percebe as exigências do meio laboral como excedendo a sua capacidade e recursos disponíveis para poder superá-los, criando estados emocionais negativos e/ou desagradáveis (Almeida et al., 2016). Também Sahoo (2016) refere que o *stress* no local de trabalho ocorre quando existe um desfasamento entre as exigências do trabalho e os recursos e capacidades do trabalhador para responder a essas exigências. A autora refere ainda que as pessoas sentem o *stress* de formas distintas e por razões diferentes, mas é frequentemente agravado quando os trabalhadores sentem que têm pouco apoio por parte dos supervisores e colegas e quando têm pouco controlo sobre o trabalho ou sobre a forma como podem lidar com as suas exigências e pressões. Para Kubátová (2019) o *stress* relacionado com o trabalho significa a angústia causada por fatores relacionados com o trabalho, também designados por stressores.

O modelo das exigências e do controlo desenvolvido por Karasek (1979) é utilizado para explicar o *stress* ocupacional. Segundo o modelo, a tensão psicológica não

resulta de um único aspeto do ambiente de trabalho, mas dos efeitos conjuntos das exigências de uma situação de trabalho e do grau de liberdade de decisão disponível para o trabalhador que enfrenta essas exigências. Assim, segundo este modelo, o *stress* é mais elevado quando as condições de trabalho são caracterizadas por altas exigências (esforço intelectual) e baixa autonomia (pouca possibilidade de tomar decisões). Consequentemente, os indivíduos que têm a capacidade de decidir, não experimentam tanto *stress* no trabalho como aqueles que não podem decidir. Os colaboradores que têm mais exigências experimentam mais *stress* comparativamente àqueles que têm menos exigências.

Na Teoria dos Sistemas, os colaboradores são vistos como partes integrantes de um sistema organizacional mais amplo. Isso significa que as suas ações e decisões não ocorrem de forma isolada; pelo contrário, são influenciadas por diversos fatores (Kast & Rosenzweig, 1972). A literatura refere que o *stress* está associado positivamente à intenção de saída (Adebayo & Ogunsina, 2011; Kurniawaty et al., 2019; Ivanova, 2019; Fukui et al., 2020; Li et al., 2021; Dwita, 2022). Segundo o estudo de Fukui e colegas (2020) apesar da intenção de saída e a saída efetiva estarem correlacionadas, os fatores de *stress* no trabalho estão mais relacionados com a intenção de saída. O *stress* ocupacional foi negativamente relacionado à satisfação no trabalho e positivamente relacionado à intenção de saída (Kurniawaty et al., 2019; Li et al., 2021). No estudo de Kurniawaty e colega (2019) o ambiente de trabalho, o *stress* e a satisfação no trabalho afetaram a intenção de saída dos funcionários. No entanto, estes autores sugerem que existem outros fatores mais preponderantes para influenciar a intenção de saída que não foram analisados no estudo. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H7: O *stress* ocupacional está positivamente correlacionado com a intenção de saída.

#### 2.4. Felicidade no Local de Trabalho

A felicidade é uma preocupação universal e é considerada o objetivo mais elevado da vida humana e origina consequências significativas para os indivíduos e organizações (Fisher, 2010). A felicidade dos trabalhadores influencia uma variedade de atitudes e comportamentos positivos no trabalho (Qaiser et al., 2020). Tudo isto faz com que a felicidade no trabalho esteja a tornar-se cada vez mais importante para a

investigação em Gestão de Recursos Humanos (Salas-Vallina & Alegre, 2018). No entanto, a investigação sobre o impacto dos acontecimentos no local de trabalho na felicidade dos trabalhadores é ainda limitada (Qaiser et al., 2020), havendo também uma carência de estudos que relacionem a felicidade dos trabalhadores com resultados que são de interesse para as organizações (Thompson & Bruk-Lee, 2021).

A felicidade no trabalho descreve a experiência de funcionários que estão entusiasmados e comprometidos com o seu trabalho e que possuem bons relacionamentos no local de trabalho (Kun & Gadanez, 2022). Além disso, transcende a simples satisfação no trabalho e inclui o envolvimento com o trabalho, a satisfação com o trabalho e o nível de compromisso afetivo com a organização (Fisher, 2010). Segundo Salas-Vallina e Alegre (2018) o envolvimento é um sentimento especial de energia e motivação relacionado com a capacidade de emocionar e de se sentir apaixonado pelo trabalho. A satisfação no trabalho é um conceito mais reativo que capta sentimentos sobre as condições de trabalho, como o salário, as oportunidades de carreira ou a relação com os pares. Por fim, o compromisso organizacional afetivo está relacionado com os sentimentos de afeto e de pertença à organização.

Os estudos sobre a felicidade no trabalho têm sido orientados por duas perspetivas: Hedónica e a Eudaimónica (Fisher, 2010). A felicidade no trabalho é um conceito abrangente que inclui uma grande variedade de construtos. Alguns construtos focam-se essencialmente nas experiências hedónicas de prazer e gosto e/ou nas crenças positivas sobre um objeto, como por exemplo a experiência de emoções positivas durante o trabalho. Enquanto outros, incluem tanto conteúdos hedónicos como eudaimónicos, estes últimos envolvendo aprendizagem, desenvolvimento, crescimento, autonomia e autorrealização (Fisher, 2010). Embora variáveis como a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o compromisso organizacional afetivo, possam estar altamente correlacionadas com a felicidade, a felicidade é, na realidade, um constructo distinto. Portanto, é necessário examinar criticamente o próprio conceito de felicidade e compreender melhor o seu papel no ambiente de trabalho (Thompson & Bruk-Lee, 2021).

De acordo com a Teoria dos Sistemas, os colaboradores são componentes de um sistema organizacional mais amplo. Isto significa que as suas emoções não surgem de forma isolada, mas estão interligadas e são tanto moldadas por diversos fatores no ambiente organizacional como influenciam esses mesmos fatores (Kast & Rosenzweig, 1972). A felicidade dos funcionários está significativamente relacionada com as intenções de rotatividade, pelo que, manter os funcionários satisfeitos pode representar uma vantagem significativa na redução das intenções de saída (Thompson & Bruk-Lee, 2021). A insatisfação de um colaborador pode aumentara a sua intenção de deixar a organização, enquanto uma avaliação positiva do ambiente de trabalho pode contribuir para a sua intenção de permanecer na empresa (Basariya & Ahmed, 2019). Os funcionários podem optar por deixar a organização se o ambiente de trabalho e as condições psicológicas dentro da empresa não forem saudáveis (Dwita, 2022). A intenção de abandonar a organização é consequência da diminuição da satisfação no trabalho. Por isso, é importante criar um ambiente de trabalho positivo que apoie a satisfação e a retenção dos colaboradores (Ofei et al., 2023). Nestes termos, propõe-se a seguinte hipótese:

H8: A felicidade no local de trabalho está negativamente correlacionada com a intenção de saída.

## 2.5. Intenção de Saída

A saída de funcionários (rotatividade) das organizações representa uma preocupação significativa para as empresas, uma vez que leva à perda de talentos e à elevação dos custos (Kurniawaty et al., 2019; Basariya & Ahmed, 2019), pelo que, é crucial identificar os fatores que dão origem à rotatividade (Ivanova, 2019).

A intenção de saída é um forte preditor da decisão de saída efetiva do trabalhador da organização (Fukui et al., 2020). A intenção representa o desejo de um funcionário sair da organização (Kurniawaty et al., 2019) e reflete a sua atitude em relação à organização, indicando a probabilidade do colaborador deixar o seu emprego num futuro próximo (Ngo-Henha, 2017; Basariya & Ahmed, 2019). Por outro lado, a saída efetiva refere-se à situação em que o funcionário deixa de ser membro da organização (Ngo-Henha, 2017; Basariya & Ahmed, 2019). A intenção de saída pode ser voluntária

ou involuntária. Na intenção de saída voluntária, o colaborador decide sair por iniciativa própria, seja por estar insatisfeito com a sua atual situação profissional ou porque recebeu outras propostas profissionais. Por outro lado, na intenção de saída involuntária, é a empresa que toma a iniciativa. O colaborador é dispensado das suas funções devido a questões como desempenho insatisfatório ou conduta inadequada (Basariya & Ahmed, 2019).

Considerando as hipóteses do estudo, apresenta-se o seguinte modelo conceptual:

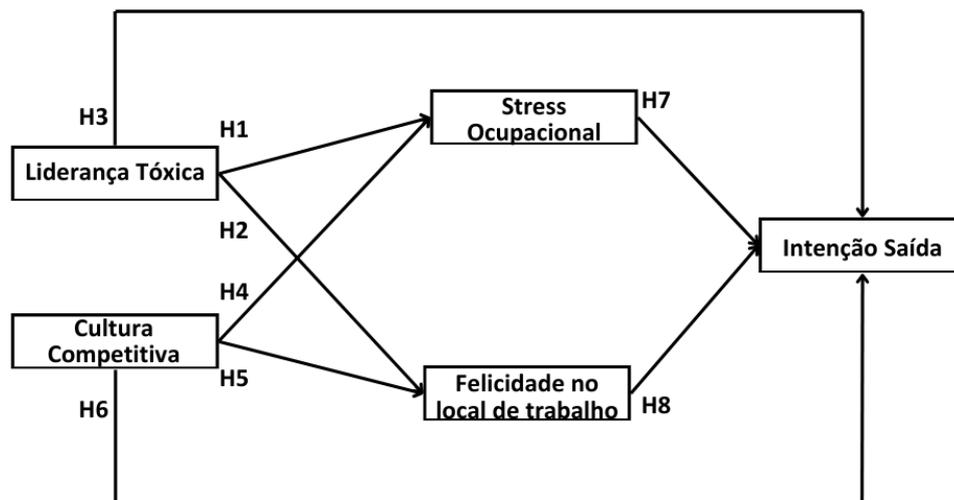


Figura 1- Modelo Conceptual

Fonte: Elaboração própria

### 3. MÉTODO

Neste estudo empírico, as hipóteses de investigação, derivadas da revisão de literatura realizada, são testadas seguindo uma abordagem positivista dedutiva. Foram aplicadas a Teoria das Trocas Sociais e a Teoria dos Sistemas, construindo um teste de hipóteses para o efeito. Segundo Saunders e colegas (2007) apenas os fenómenos observáveis produzem dados fiáveis, os quais são utilizados para testar hipóteses desenvolvidas a partir da teoria existente. Adotou-se a estratégia de pesquisa por inquérito, definida por Saunders e colegas (2007) como uma estratégia que envolve a recolha estruturada de uma grande quantidade de dados a partir de uma população extensa. Esta estratégia é compatível com o objetivo de investigação, que procura refletir sobre o fenómeno em diversas organizações. A natureza vasta e heterogénea da amostra

justifica, portanto, o uso do questionário como instrumento de recolha de dados. Os dados utilizados na presente investigação foram recolhidos através de um questionário, caracterizando, assim, por um estudo mono-método quantitativo, uma vez que se baseia exclusivamente na utilização de uma única técnica para a recolha de dados quantitativos, utilizando o modelo de equações estruturais. O horizontal temporal do estudo foi o *cross-sectional*, uma vez que a investigação foi realizada num momento particular do tempo (Saunders et al., 2007). São vários os estudos dentro deste tema que também utilizaram o método quantitativo, desenvolveram um inquérito por questionário e efetuaram a análise dos dados utilizando o modelo de equações estruturais, por exemplo Dwita (2022) para identificar o efeito da liderança tóxica no *stress* no trabalho.

Na fase de construção e implementação do questionário foram seguidas recomendações de Podsakoff e colegas (2003). Assim, tanto o email enviado com o convite para a participação do questionário como o ecrã de entrada do mesmo continham o objetivo da pesquisa, no entanto, foi omitido o modelo em estudo para não influenciar respostas. Continham também a garantia do anonimato das respostas e obediência aos padrões éticos e integridade académica, a informação de que não existem respostas certas ou erradas e incentivo a respostas honestas (Anexo I e II). O ecrã de entrada do questionário incluía ainda informações sobre o tempo estimado para o preenchimento do questionário e a declaração de consentimento, tal como sugerido pelos autores.

No segundo e terceiro bloco do questionário, existiam perguntas relacionadas aos dados demográficos do inquirido, a sua experiência profissional, tempo na equipa e se ocupa uma posição de liderança. Existiam também perguntas relativas à idade e dimensão da organização.

O inquérito foi criado na plataforma *Qualtrics*, uma vez que esta é uma ferramenta que permite recolher dados de respondentes. A análise dos dados recolhidos foi efetuada com recurso ao Software IBM SPSS e ao SmartPLS. Foi utilizado o método dos quadrados mínimos parciais devido à sua adequação para amostras de pequena dimensão e para dados que não seguem uma distribuição normal. Além disso, este método é particularmente útil para investigar construtos psicologicamente

complexos (Hair et al., 2022). As amostras utilizadas em modelos que utilizem o método dos quadrados mínimos parciais (MMQ) devem ser 10 vezes maiores do que o número de indicadores do constructo mais complexo (Chin & Marcoulides, 1998). Neste estudo, a dimensão da amostra é de 1026, e a variável de *Stress* Ocupacional possui 17 itens, constituindo o constructo mais complexo. Portanto, esta recomendação é devidamente cumprida.

### 3.1. Instrumentos e Medidas

A escala é um conjunto de questões desenvolvidas para medir um determinado conceito. Recomenda-se a utilização ou adaptação de escalas já existentes, uma vez que foram previamente validadas (Saunders et al., 2007). Assim, a liderança tóxica ( $\alpha=0.905$ ;  $CR=0.920$ ;  $AVE=0.468$ ) foi avaliada a partir da escala de 15 itens de liderança tóxica (Toxic Leadership Scale) elaborada por Schmidt, (2014) . Esta escala permite avaliar se um líder é tóxico, sendo originalmente composta por cinco dimensões: Supervisão abusiva (e.g., “O meu supervisor atual menospreza publicamente os subordinados”); Narcisismo (e.g., “O meu supervisor atual acredita que é mais capaz do que os outros”); Liderança autoritária (e.g., “O meu supervisor atual não permite que os subordinados abordem objetivos de formas novas”); Imprevisibilidade (e.g., “O meu supervisor atual varia no seu grau de disponibilidade para com os outros”); Autopromoção (e.g., “O meu supervisor atual aceita reconhecimento por sucessos que não lhe pertencem”). A escala de resposta é de 7 pontos, tipo Likert (1= “Discordo totalmente” e 7= “Concordo totalmente”). A cultura competitiva ( $\alpha=0.216$ ;  $CR=0.329$ ;  $AVE=0.545$ ) foi medida pela escala de Fletcher e colegas (2008) composta por 4 itens (e.g., “Toda a gente está preocupada em ter o melhor desempenho”) cuja escala de resposta é de 7 pontos, tipo Likert (1= “Discordo totalmente” e 7= “Concordo totalmente”). O *stress* ocupacional ( $\alpha=0.843$ ;  $CR=0.867$ ;  $AVE=0.401$ ) foi avaliado utilizando a escala de Guimarães e colegas (2004) constituída por 17 itens e composta por 3 dimensões: Exigências (e.g., “Tem de trabalhar intensivamente?”); Controlo (e.g., “Tem possibilidade de decidir o que fazer no seu trabalho?”); Suporte (e.g., “Os meus colegas apoiam-me”). As respostas para as dimensões de Exigências e Controlo são dadas numa escala de 7 pontos tipo Likert (1= “Nunca/Nenhum” a 7= “Frequentemente”), enquanto a dimensão de Suporte utiliza uma escala de 7 pontos (1= “Discordo totalmente” a 7= “Concordo totalmente”). A

felicidade no local de trabalho ( $\alpha=0.899$ ;  $CR=0.901$ ;  $AVE=0.587$ ) foi avaliada através da escala de Salas-Vallina e Alegre, (2018) composta por 9 itens e constituída também por 3 dimensões: *Engagement* (e.g., “Sou entusiástico com o meu trabalho”); Compromisso afetivo com a organização (e.g., “Sinto-me emocionalmente ligado/a à minha organização”); Satisfação com o trabalho (e.g., “Quão satisfeita/o está com a natureza do trabalho que realiza?”). As respostas para as dimensões de *Engagement* e Compromisso afetivo com a organização são dadas numa escala de 7 pontos tipo Likert (1= “Discordo totalmente” a 7= “Concordo totalmente”), enquanto a dimensão de Satisfação com o trabalho utiliza uma escala de 7 pontos (1= “Totalmente Insatisfeito” a 7= “ Totalmente Satisfeito ”). A intenção de saída ( $\alpha=0.933$ ;  $CR=0.933$ ;  $AVE=0.882$ ) foi medida através da escala de 3 itens (e.g., “Penso frequentemente em despedir-me”) de Khatri e colegas (2001). A escala de resposta é de 7 pontos, tipo Likert (1= “Discordo totalmente” e 7= “Concordo totalmente”).

Os itens foram distribuídos aleatoriamente, à exceção dos itens da escala da liderança tóxica. A tradução das escalas foi feita segundo a metodologia de Hill e Hill (2002). Numa primeira fase, duas pessoas traduziram os itens das escalas de inglês para português. Sendo que uma das pessoas é de nacionalidade portuguesa e a sua primeira língua é o português enquanto a outra pessoa é de nacionalidade inglesa e a sua primeira língua é o inglês. Posteriormente, uma terceira pessoa de nacionalidade portuguesa que trabalha e vive num país de língua inglesa, traduziu a versão portuguesa final do questionário para inglês.

### 3.2. Amostra

A população escolhida foram pequenas e médias empresas (PMEs) portuguesas pertencente ao setor dos serviços. Optou-se por estudar a liderança tóxica e a cultura competitiva em PMEs devido ao papel crucial que estas organizações desempenham na criação de empregos e no impulso à economia (Chaithanapat et al., 2022). As PMEs representam 90% de todos os negócios e contribuem com 50% do emprego global (Melo et al., 2023), sendo uma fonte de crescimento económico (Madanchian et al., 2018). No entanto, a sustentabilidade destas empresas depende da manutenção de uma rede social interna baseada em sinergia, simpatia mútua e confiança (Akpa et al., 2019). Características negativas dos líderes, como a supervisão abusiva, podem criar um

ambiente de trabalho hostil, comprometendo os relacionamentos interpessoais dentro do local de trabalho, que são essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais (Akpa et al., 2019).

A estratégia amostral utilizada neste estudo foi não probabilística por conveniência, selecionada a partir de uma base de dados que continha 16.000 PMEs portuguesas do setor dos serviços. Segundo Saunders e colegas (2007), a amostragem por conveniência é uma técnica de amostragem na qual os participantes são escolhidos com base na facilidade de acesso e na disponibilidade. Embora esta estratégia possa introduzir certas limitações em termos de generalização dos resultados, permite uma recolha de dados eficiente, particularmente relevante quando se estuda populações específicas como as PMEs. Foram recolhidas 1.423 respostas, sendo que, após a realização de processos de limpeza da base propostos por Saunders e colegas (2007) a amostra final foi reduzida para 1026 observações válidas (taxa de resposta  $1.026/30.879=3.32\%$ ).

Segundo os dados obtidos, a maioria dos respondentes são do sexo feminino (53,7%) e com idades compreendidas entre os 45 e 54 anos (37,2%). Os respondentes têm mais de 21 anos de experiência (43,4%), mais de 15 anos de antiguidade (48,9%) e mais de 10 anos de trabalho com a equipa (48,9%). A grande maioria dos respondentes exerce cargos de liderança (75,7%). No que se refere à organização dos respondentes, a grande maioria trabalha em empresas com mais de 10 anos de existência (87,3%) e aproximadamente 45,7% dessas empresas possuem entre 10 e 49 colaboradores.

Tabela II- Características demográficas da amostra

N=1026

	Características	Frequência	%
Género	Feminino	551	53,7
	Masculino	466	45,4
	Não-binário/Outro	1	0,1
	Prefiro não dizer	8	0,8
Idade	18 a 24	16	1,6
	25 a 34	163	15,9
	35 a 44	253	24,7
	45 a 54	382	37,2
	55 a 64	181	17,6
	65 ou mais	31	3
Experiência Profissional (anos)	<1	14	1,4
	1 a 5	102	9,9
	6 a 10	142	13,8
	11 a 15	136	13,3
	16 a 20	187	18,2
	>21	445	43,4
Antiguidade (anos)	<1	37	3,6
	1 a 3	102	9,9
	4 a 6	127	12,4
	7 a 10	129	12,6
	11 a 14	129	12,6
	>15	502	48,9
Tempo de trabalho com a equipa (anos)	<1	42	4,1
	1 a 2	80	7,8
	3 a 4	137	13,4
	5 a 6	130	12,7
	7 a 9	135	13,2
	>10	502	48,9
Exerce posição de liderança	Sim	777	75,7
	Não	249	24,3
Idade da organização (anos)	<1	4	0,4
	1 a 2	8	0,8
	3 a 5	32	3,1
	6 a 9	86	8,4
	>10	896	87,3
Dimensão da organização (nº trabalhadores)	<10	460	44,8
	10 a 49	469	45,7
	50 a 249	74	7,2
	>250	23	2,2

## 4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

### 4.1. Modelo de medida

Conforme sugerido por Hair e colegas (2019) realizou-se a avaliação do modelo de medição e, posteriormente, a análise do modelo estrutural. Estes autores sugerem que os itens que apresentaram uma carga inferior a 0.5 devem ser eliminados. Logo, na variável cultura competitiva foram eliminados os itens 1 e 4. Na variável *stress* ocupacional, toda a dimensão de Exigências foi removida, assim como o item 4 da dimensão de Controlo. O item 3 da dimensão de *engagement* da variável felicidade no local de trabalho também foi removido. Na variável liderança tóxica, foram eliminados os itens 1 e 3 da dimensão de liderança autoritária. Apesar do item 3 da dimensão de narcisismo apresentar um valor de 0.485, não foi retirado, uma vez que existem trabalhos na literatura que suportam uma carga mais baixa (Pahlevan Sharif et al., 2022; Lam, 2012).

Para avaliar a fiabilidade dos elementos do modelo, foram realizadas análises de consistência interna utilizando o Alpha de Cronbach e o Coeficiente de Rho\_A. Todos os valores obtidos estão acima do ponto de corte mínimo aceitável de 0.7, à exceção da variável cultura competitiva. Além disso, a validade convergente foi medida através da Variância Média Extraída, que está dentro do limite recomendado de 0.4 (Hair et al., 2019). A validade discriminante foi analisada utilizando o critério HTMT (heterotrait-monotrait), cumprindo a recomendação de que os valores devem ser inferiores a 1, conforme sugerido por Ali e colegas (2018). Posteriormente, analisaram-se as estatísticas de multicolinearidade através do Fator de Inflação da Variância (VIF). A multicolinearidade ocorre quando as variáveis estão altamente correlacionadas, o que pode distorcer os resultados da análise. Valores de VIF elevados indicam um maior nível de multicolinearidade. De acordo com Hair e colegas (2019) valores de VIF iguais ou superiores a 5 indicam problemas de multicolinearidade entre os construtos. No presente estudo, todos os itens foram mantidos, incluindo o item 1 da variável Intenção de Saída. Embora este item apresente um valor de VIF superior a 5, foi mantido porque, apesar de sugerir cautela (VIF > 5), não indica multicolinearidade alta (VIF > 10). Além disso, a sua eliminação comprometeria a integridade da escala à qual pertencem (James et al., 2013).

Tabela III- Consistência interna e validade convergente

	Alpha de Cronbach	Coefficiente de Rho_A	Variância Extraída (VME)	Média
Liderança Tóxica	0.905	0.920	0.468	
Cultura Competitiva	0,216	0,329	0.545	
<i>Stress</i> Ocupacional	0.843	0.867	0.401	
Felicidade no local de trabalho	0.899	0.901	0.587	
Intenção de Saída	0.933	0.933	0.882	

Tabela IV- Critério HTMT (heterotrait-monotrait)

	Cultura Competitiva	Felicidade no local de trabalho	<i>Stress</i> Ocupacional	Liderança Tóxica
Felicidade no local de trabalho	0.743			
<i>Stress</i> Ocupacional	0.584	0.826		
Liderança Tóxica	0.331	0.335	0.401	
Intenção de Saída	0.459	0.776	0.601	0.327

#### 4.2. Modelo estrutural

As hipóteses H2, H3, H4 e H8 foram suportadas. A liderança tóxica encontra-se negativa e significativamente relacionada com a felicidade no local de trabalho ( $\beta=-0.296$ ;  $p<0.01$ ), que suporta a hipótese H2, e encontra-se positiva e significativamente relacionada com a intenção de saída ( $\beta=0.090$ ;  $p<0.01$ ), que suporta a hipótese H3. A cultura competitiva encontra-se positiva e significativamente relacionada com o *stress* ocupacional ( $\beta=0.273$ ;  $p<0.01$ ), que suporta a hipótese H4. A felicidade no local de trabalho encontra-se negativa e significativamente relacionada com a intenção de saída ( $\beta=-0.667$ ;  $p<0.01$ ), que suporta a hipótese H8. Não existe evidência estatística para provar que a cultura competitiva leve a um aumento da intenção de saída ( $p>0.01$ ) como

também não existe evidência estatística para estabelecer que o *stress* ocupacional leva ao aumento da intenção de saída ( $p > 0.01$ ), rejeitando assim as hipóteses H6 e H7. As hipóteses H1 e H5 apresentam um efeito oposto ao esperado. A liderança tóxica encontra-se negativa e significativamente relacionada com *stress* ocupacional ( $\beta = -0.354$ ;  $p < 0.01$ ). Pode-se ainda verificar que a cultura competitiva encontra-se positiva e significativamente relacionada com a felicidade no local de trabalho ( $\beta = 0.316$ ;  $p < 0.01$ ).

Pequenas diferenças entre os valores previstos e os valores reais resultam num  $Q^2$  mais elevado, indicando uma maior precisão preditiva. Todos os itens apresentam um  $Q^2$  superior a 0, o que evidencia a robustez do modelo utilizado (Hair et al., 2019).

Tabela V- Resultados do teste de hipóteses, coeficiente e teste t

Hipóteses	Coeficiente	Desvio Padrão	Teste t	Estatística p	Resultado
Liderança Tóxica -> <i>Stress</i> Ocupacional (H1)	-0.354	0.031	11.563	0.000	Não suportada
Liderança Tóxica -> Felicidade no Local de Trabalho (H2)	-0.296	0.033	8.976	0.000	Suportada
Liderança Tóxica -> Intenção de Saída (H3)	0.090	0.029	3.046	0.002	Suportada
Cultura Competitiva -> <i>Stress</i> Ocupacional (H4)	0.273	0.031	9.145	0.000	Suportada
Cultura Competitiva -> Felicidade no Local de Trabalho (H5)	0.316	0.032	8.740	0.000	Não Suportada
Cultura Competitiva -> Intenção de Saída (H6)	0.011	0.025	0.425	0.671	Não Suportada
<i>Stress</i> Ocupacional -> Intenção de Saída (H7)	-0.028	0.038	0.742	0.458	Não Suportada
Felicidade no Local de Trabalho -> Intenção de Saída (H8)	-0.667	0.036	18.782	0.000	Suportada

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo analisa a relação entre a liderança tóxica e a cultura competitiva no *stress* ocupacional, na felicidade no trabalho e na intenção de saída dos colaboradores, em PME's portuguesas pertencente ao setor dos serviços. Desta forma, foi testada a correlação entre a liderança tóxica e *stress* ocupacional, felicidade no trabalho e intenção de saída (H1, H2, H3, respetivamente). Também foi testada a correlação entre cultura competitiva e *stress* ocupacional, felicidade no trabalho e intenção de saída (H4, H5, H6, respetivamente). Por fim, foi ainda testada a correlação entre *stress* ocupacional e intenção de saída (H7) e entre felicidade no local de trabalho e intenção de saída (H8).

Contrariamente ao esperado, os resultados obtidos não corroboram a hipótese de que a liderança tóxica está positivamente correlacionada com o *stress* ocupacional (H1). Embora não se verifique a hipótese avançada, a literatura suporta esta relação (Hadadian & Zarei, 2016; Koropets et al., 2020; Dwita, 2022). Isto pode ser explicado pela eliminação de alguns itens da escala que mede o *stress* ocupacional, o que pode ter influenciando os resultados (Saunders et al., 2007). Além disto, a escala utilizada não contempla todos os aspetos inerentes ao ambiente de trabalho (Guimarães et al., 2004). Outro fator a considerar é que a percepção de toxicidade tende a diminuir ao longo do tempo (Klahn Acuña & Male, 2022), e na amostra, aproximadamente 50% dos participantes trabalha com a mesma equipa há mais de 10 anos, o que pode ter influenciado a percepção da liderança tóxica.

Foi confirmado que existe uma relação negativa e significativa entre a liderança tóxica e a felicidade dos trabalhadores (H2). Apesar de existirem poucos estudos que relacionem as duas variáveis, esta relação era esperada, pois está alinhada com pesquisas que estudam variáveis que têm impacto na felicidade no local de trabalho, como a satisfação e o nível de compromisso afetivo com a organização (Fisher, 2010). O estudo de Mehta e Maheshwari (2013) mostra que comportamentos de liderança tóxica têm impacto negativo na satisfação dos funcionários com o trabalho, enquanto o estudo de Paltu e Brouwers (2020) revela que a liderança tóxica diminui o compromisso afetivo dos trabalhadores para com a organização. Os resultados obtidos no teste da hipótese

3, que se refere ao efeito da liderança tóxica na intenção de saída revelam que existe uma relação positiva e significativa entre as variáveis. Estes resultados encontram-se em linha com resultados obtidos noutros estudos (Paltu & Brouwers, 2020; Schmidt, 2008). Quanto mais o líder é percebido como tóxico, maior é o potencial de rotatividade do colaborador (Paltu & Brouwers, 2020).

A teoria dos sistemas justifica o impacto da liderança tóxica na felicidade no trabalho (H2) e na intenção de saída (H3) ao destacar a interdependência entre os componentes organizacionais e a influência mútua entre líderes e colaboradores. A interação entre os comportamentos do líder e as reações dos colaboradores é vista como parte de um sistema complexo onde mudanças num componente, como a liderança, afetam outros aspetos do sistema, como o bem-estar dos colaboradores e a sua intenção de deixar a organização (Thoroughgood et al., 2018).

No que se refere à quarta hipótese em estudo, os resultados sugerem que a cultura competitiva está positivamente relacionada com o *stress* ocupacional. Esta relação já era esperada uma vez que, independentemente do nível de competitividade do indivíduo, as perceções individuais de um clima competitivo aumentam o *stress* (Fletcher et al., 2008).

Os resultados encontrados não apoiam a hipótese de que a cultura competitiva tem uma relação negativa com a felicidade no local de trabalho (H5). Conforme indicado, a literatura não é unânime em relação às consequências da cultura competitiva (Fletcher et al., 2008; Spurk et al., 2021). Enquanto alguns estudos apontam para efeitos negativos, outros indicam impactos positivos. Por exemplo, a competição pode intensificar a concentração na tarefa e, assim, melhorar o desempenho (Fletcher et al., 2008). A cultura competitiva pode, de facto, contribuir para a felicidade no local de trabalho, desde que esteja alinhada com as características pessoais dos colaboradores e com a sua perceção do ambiente. Quando os indivíduos possuem uma elevada predisposição para a competitividade e encaram a competição como um desafio, a cultura competitiva pode gerar motivação e *engagement*, levando ao sucesso na carreira e ao aumento da satisfação no trabalho (Spurk et al., 2021; Spurk et al., 2019; Fletcher et al., 2008). Fisher (2010) reforça que a correspondência entre os valores

organizacionais e os valores pessoais é crucial para a felicidade no trabalho, indicando que, para indivíduos competitivos, um ambiente que valoriza a competição pode ser particularmente gratificante e benéfico para o seu bem-estar.

Não foi possível encontrar uma evidência positiva entre a cultura competitiva e a intenção de saída (H6), apesar de evidências anteriores sugerirem uma relação significativa entre estas variáveis (Gim et al., 2015). O estudo de Zahn e colegas (2023) revela que a CPC aumenta a percepção de ameaça, que, por sua vez, medeia a relação entre CPC e a intenção de saída. Colaboradores que percebem um ambiente mais competitivo e ameaçador tendem a ter maior intenção de saída. No entanto, uma forte orientação para a aprendizagem pode moderar esta relação. Colaboradores com orientação para a aprendizagem são menos afetados pela percepção de ameaça associada ao CPC, o que pode reduzir a intenção de saída.

Também não foi possível estabelecer uma relação entre o *stress* e a intenção de saída (H7), apesar de evidências anteriores na literatura discutirem uma relação positiva significativa entre estas variáveis (Adebayo & Ogunsina, 2011; Kurniawaty et al., 2019; Ivanova, 2019; Fukui et al., 2020; Li et al., 2021; Dwita, 2022). Este resultado poderá ter sido influenciado pela eliminação dos itens da dimensão de exigências na escala utilizada para medir o *stress* ocupacional. A escala aplicada focou-se apenas nas dimensões de suporte e controlo. A dimensão de suporte avalia o relacionamento do trabalhador com colegas e superiores, refletindo o nível de interação social no ambiente de trabalho. Por outro lado, a dimensão de controlo refere-se à autonomia na tomada de decisões e à capacidade do trabalhador gerir como realiza as suas tarefas. Um alto nível de controlo pode reduzir o *stress*, permitindo ao trabalhador ajustar as suas atividades de acordo com as suas necessidades e ritmos (Guimarães et al., 2004). A utilização de apenas estas duas dimensões pode conduzir a uma avaliação limitada do *stress*, considerando o controlo e o suporte como fatores que influenciam a satisfação no trabalho. De facto, baixos níveis de controlo e suporte estão associados a altos níveis de *stress* e insatisfação no trabalho (Kawada & Otsuka, 2011).

Os resultados mostram que a felicidade no local de trabalho está negativamente relacionada com a intenção de saída. Estes resultados corroboram os estudos de

Thompson e Bruk-Lee (2021) e de Romão e colegas (2022) que argumentam que ter os funcionários felizes pode ser altamente vantajoso para reduzir as intenções de saída. A felicidade é considerada o objetivo mais elevado na vida de qualquer indivíduo. Portanto, se alguém está feliz no trabalho, é menos provável que deseje deixar a organização (Sharma & Tiwari, 2023).

## 6. CONCLUSÃO

### 6.1. Contribuições teóricas

A primeira contribuição teórica provém da aplicação da Teoria das Trocas Sociais ao contexto organizacional, especificamente no impacto da cultura competitiva. Este estudo oferece novas evidências de que a cultura competitiva não se limita apenas a efeitos negativos (Fletcher et al., 2008; Spurk et al., 2021). Pelo contrário, poderá ter impacto positivo na felicidade dos colaboradores. Esta descoberta desafia estudos anteriores ao destacar os potenciais benefícios psicológicos de um ambiente de trabalho competitivo, ampliando assim o entendimento sobre como fatores organizacionais podem impactar o bem-estar dos funcionários. Pela ótica da Teoria das Trocas Sociais, que enfatiza a reciprocidade e o equilíbrio nas interações humanas (Cropanzano & Mitchell, 2005), é possível compreender que a cultura competitiva não é necessariamente prejudicial. Quando bem gerida, pode ser benéfica, ao criar um ambiente onde a competição saudável e o suporte social se equilibram, contribuindo assim para o bem-estar e a satisfação dos colaboradores (Gonçalves & Curado, 2023). A aplicação da Teoria das Trocas Sociais neste contexto revelou-se particularmente relevante para o estudo da cultura competitiva, abrindo novas linhas de investigação.

A segunda contribuição teórica relevante fundamenta-se na Teoria dos Sistemas para esclarecer a relação entre liderança tóxica e felicidade no local de trabalho, um aspeto que ainda foi pouco estudado na literatura. A Teoria dos Sistemas considera as organizações como sistemas complexos e interdependentes, permitindo uma compreensão mais profunda de como os comportamentos de liderança impactam diversos níveis dentro do ambiente organizacional e influenciam, conseqüentemente, os colaboradores (Von Bertalanffy, 1968). Ao evidenciar que a liderança tóxica está negativamente relacionada à felicidade dos colaboradores, este estudo não só preenche

uma lacuna na literatura, mas também oferece novas bases para a investigação futura com base na Teoria dos Sistemas.

## 6.2. Contribuições práticas

Os resultados obtidos oferecem várias contribuições práticas para gestores e profissionais de gestão de recursos humanos. Estas descobertas podem ajudar a transformar o conhecimento académico em práticas eficazes de gestão de recursos humanos nas organizações.

As organizações devem adotar estratégias para lidar com a liderança tóxica, com o objetivo de aumentar a felicidade dos colaboradores e reduzir a sua intenção de saída. Essas estratégias incluem a implementação de mecanismos eficazes para identificar comportamentos tóxicos (Smith & Fredricks-Lowman, 2020; Mehta & Maheshwari, 2013). Isso pode incluir a realização de inquéritos ou entrevistas individuais (Naeem & Khurram, 2020). Além disso, devem ser criados sistemas de alerta transparentes, onde gestores monitorizam indicadores como ausências frequentes, rotatividade elevada, dificuldade em recrutar novos funcionários e volume elevado de queixas dos colaboradores. Caso já existam medidas em vigor, é necessário garantir que a liderança tóxica esteja claramente definida, incluindo exemplos concretos das características frequentemente associadas a este estilo de liderança. Adicionalmente, é fundamental implementar programas de formação que indiquem como gerir conflitos interpessoais no ambiente de trabalho (Smith & Fredricks-Lowman, 2020).

A felicidade dos colaboradores é um recurso crítico para as organizações, pois funcionários felizes são mais produtivos e comprometidos, consequentemente, contribuem de forma mais significativa para o sucesso organizacional (Van Wart, 2013). Segundo Fisher (2010) a valorização de recursos extrínsecos, como o dinheiro, tem menor impacto na felicidade dos indivíduos do que a procura por metas intrínsecas, como o desenvolvimento de melhores relações interpessoais. Contudo, é importante reconhecer que cada indivíduo possui necessidades, preferências e expectativas distintas em relação ao trabalho, o que significa que nenhuma solução única será capaz de tornar todos igualmente felizes. Os líderes devem utilizar escuta ativa, respeito pelos outros e compreensão, e fornecer feedback contínuo aos funcionários (Romão et al.,

2022). A liderança inspiradora contribui para a felicidade no trabalho dos colaboradores, promovendo responsabilidade, autonomia e inovação. Este estilo de liderança valoriza a relação entre líderes e colaboradores, destacando que as características positivas dos seguidores, moldadas por essa liderança, influenciam diretamente a sua felicidade no trabalho. Até mesmo em contextos de alta pressão, como nas vendas, a liderança inspiradora fortalece essas características e tem impactos positivos nos seguidores (Salas-Vallina et al., 2020).

A cultura organizacional deve ser baseada em respeito e apoio, oferecer tratamento equitativo, projetar empregos que sejam interessantes, desafiadores e autônomos, além de selecionar candidatos que apresentem uma boa adequação tanto à organização quanto às exigências da função (Romão et al., 2022). A teoria das trocas sociais sublinha que, quando os colaboradores sentem que a organização investe no seu desenvolvimento, tendem a retribuir com comportamentos que beneficiam a organização, pelo que, as organizações devem proporcionar formação e oportunidades de promoções internas aos colaboradores (Mohammad et al., 2021).

### 6.3. Limitações e sugestões para estudos futuros

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Primeiramente, a eliminação dos itens da escala utilizada para medir o *stress* ocupacional pode ter influenciado os resultados obtidos. A exclusão da dimensão de exigências na escala pode ter contribuído para a divergência observada na relação entre liderança tóxica e *stress* ocupacional, que não coincide com as conclusões encontradas na literatura existente (Reed, 2004; Hadadian & Zarei, 2016; Koropets et al., 2020; Fahie, 2020; Snow et al., 2021; Dwita, 2022). Assim, é recomendável que futuras investigações explorem esta relação em diferentes setores. Além disso, na variável Cultura Competitiva, foram eliminados os itens 1 e 4, reduzindo o número de itens da variável para apenas dois. Esta redução pode ter comprometido a precisão dos resultados, possivelmente distorcendo a avaliação da cultura competitiva. Futuras pesquisas devem considerar o uso de escalas mais completas e a inclusão de todos os itens relevantes para garantir uma avaliação mais robusta da cultura competitiva. Por fim, como se trata de um estudo transversal, as relações identificadas poderão ser melhor compreendidas através de estudos longitudinais.

## 7. Bibliografia

Adebayo, S. O., & Ogunsina, S. O. (2011). Influence of Supervisory Behaviour and Job Stress on Job Satisfaction and Turnover Intention of Police Personnel in Ekiti State. *Journal of Management and Strategy*, 2(3). <https://doi.org/10.5430/jms.v2n3p13>

Akpa, V., Makinde, G., Uwem, I. E., & Asikhia, O. U. (2019). Abusive Supervision and Social Capital: A Study of SMEs. In *International Journal of Development Strategies in Humanities, Management and Social Sciences* (Vol. 9, pp. 57–77). <http://internationalpolicybrief.org/journals/international-scienti>

Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514–538. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0568>

Almeida, H., Brito-Costa, S., Alberty, A., Gomes, A., Lima, P., & Vicente Castro, F. (2016). Modelos de stress ocupacional: sistematização, análise e descrição. *International Journal of Developmental and Educational Psychology. Revista INFAD de Psicología.*, 2(1), 434. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2016.n1.v2.309>

Basariya, R., & Ahmed, R. (2019). A Study on Attrition-Turnover Intentions of Employees. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 10(1), 2594–2601. <http://iaeme.com/Home/journal/IJCIET>

Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>

Budak, O., & Erdal, N. (2022). The Mediating Role of Burnout Syndrome in Toxic Leadership and Job Satisfaction in Organizations. *South East European Journal of Economics and Business*, 17(2). <https://doi.org/10.2478/jeb-2022-0011>

Canal, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval, L. A., & Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales*, 79–94.

Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Khin Khin Oo, N. C., & Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1), 100162. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100162>

Chen, C., Zhang, M., Hu, X., Xiong, T., & Zhang, Y. (2024). Climb to the top! An examination of how and when leader narcissism promotes workplace status. *Current Psychology*, 43(11), 9638–9650. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05141-8>

Cheng, B., Chou, L., Wu, T., Huang, M., & Farh, J. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x>

Chin, W., & Marcoulides, G. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 8.

Costa Melo, Dr. I., Queiroz, G. A., Alves Junior, P. N., Sousa, T. B. de Yushimito, W. F., & Pereira, J. (2023). Sustainable digital transformation in small and medium enterprises (SMEs): A review on performance. *Heliyon*, 9(3), e13908. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13908>

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. In *Journal of Management* (Vol. 31, Issue 6, pp. 874–900). <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Cummings, G., Grau, A., & Wong, C. (2014). Resonant leadership and workplace empowerment: the value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing*, 32.

Dwita, F. (2022). Effect of toxic leadership and job stress on turnover intention in logistic courier bekasi city. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 3(2), 212–221. <https://doi.org/10.20473/ajim.v3i1.39982>

Sara Silva Liderança Tóxica e Cultura Competitiva: Impacto no *Stress* Ocupacional, na Felicidade no Local de Trabalho e na Intenção de Saída

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>

Fahie, D. (2020). The lived experience of toxic leadership in Irish higher education. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(3), 341–355. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2019-0096>

Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

Fletcher, T. D., Major, D. A., & Davis, D. D. (2008). The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 899–922. <https://doi.org/10.1002/job.503>

Fukui, S., Rollins, A. L., & Salyers, M. P. (2020). Characteristics and job stressors associated with turnover and turnover intention among community mental health providers. *Psychiatric Services*, 71(3), 289–292. <https://doi.org/10.1176/appi.ps.201900246>

Gim, G. C. W., Desa, N. M., & Ramayah, T. (2015). Competitive Psychological Climate and Turnover Intention with the Mediating Role of Affective Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 658–665. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.416>

Gonçalves, T., & Curado, C. (2023). The role of ethical leadership and social networks in the promotion of workplace happiness and quality of care: A cross-sectional study. *International Journal of Health Planning and Management*, 38(5), 1330–1344. <https://doi.org/10.1002/hpm.3663>

Guimarães, M., Alves, M., Chor, D., Faerstein, E., De, C., Lopes C E Guilherme, S., & Werneck, L. (2004). Short version of the “job stress scale”: a Portuguese-language adaptation. *Saúde Pública*, 38(2). [www.fsp.usp.br/rsp](http://www.fsp.usp.br/rsp)

Sara Silva Liderança Tóxica e Cultura Competitiva: Impacto no *Stress* Ocupacional, na Felicidade no Local de Trabalho e na Intenção de Saída

Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84–89. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0037>

Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.

Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo.

Ivanova, M. A. (2019). Main Factors of Turnover and Minimization of Turnover Rate within Business Organization. *Open Journal for Research in Economics*, 2(2), 73–84. <https://doi.org/10.32591/coas.ojre.0202.03073i>

James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2013). *An Introduction to Statistical Learning: With Applications in R*. Springer.

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General System Theory: Applications for Organization and Management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447–465. <https://doi.org/10.2307/255141>

Kawada, T., & Otsuka, T. (2011). Relationship between job stress, occupational position and job satisfaction using a brief job stress questionnaire (BJSQ). *Work*, 40(4), 393–399. <https://doi.org/10.3233/WOR-2011-1251>

Keskin, S., & Kiliç, M. (2024). Investigation of the relationship between nurses' perception of toxic leadership and their organizational trust levels and turnover intentions. *Journal of Advanced Nursing*, 80(5), 1859–1867. <https://doi.org/10.1111/jan.15951>

Khatri, N., Fern, C. T., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54–74. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00032.x>

Sara Silva Liderança Tóxica e Cultura Competitiva: Impacto no *Stress* Ocupacional, na Felicidade no Local de Trabalho e na Intenção de Saída

Kiliç, M., & Günsel, A. (2019). The Dark Side of the Leadership: The Effects of Toxic Leaders on Employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 51–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.26417/ejss-2019.v2i2-64>

Klahn Acuña, B., & Male, T. (2022). Toxic leadership and academics' work engagement in higher education: A cross-sectional study from Chile. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432221084474>

Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D. D., & Günsel, A. (2022). The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1047834>

Koropets, O., Fedorova, A., & Dvorakova, Z. (2020). The Impact of Toxic Management on Staff Burnout. <https://doi.org/https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200312.251>

Krasikova, D., Green, S., & LeBreton, J. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>

Kubátová, J. (2019). Does academic publishing lead to work-related stress or happiness? *Publications*, 7(4). <https://doi.org/10.3390/publications7040066>

Kun, A., & Gadanez, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 41(1), 185–199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>

Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati. (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management Science Letters*, 9(6), 877–886. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.001>

Lam, L. W. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of Business Research*, 65(9), 1328–1334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.026>

Sara Silva      Liderança Tóxica e Cultura Competitiva: Impacto no *Stress* Ocupacional, na Felicidade no Local de Trabalho e na Intenção de Saída

Li, J., Liu, H., van der Heijden, B., & Guo, Z. (2021). The Role of Filial Piety in the Relationships between Work Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intention: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 714. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020714>

Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T., & Taris, T. (2023). Are Bad Leaders Indeed Bad for Employees? A Meta-Analysis of Longitudinal Studies Between Destructive Leadership and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2>

Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29–36. <https://doi.org/10.1002/ltl.125>

Mackey, J. D., Parker Ellen, B., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705–718. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>

Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2018). The impact of ethical leadership on leadership effectiveness among SMEs in Malaysia. *Procedia Manufacturing*, 22, 968–974. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.138>

Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *The Journal Contemporary Management Research*, 8(2), 1–23. <https://www.researchgate.net/publication/308050403>

Mergen, A., & Ozbilgin, M. F. (2021). Understanding the Followers of Toxic Leaders: Toxic Illusio and Personal Uncertainty. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 45–63. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12240>

Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and the Role of Followers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(2), 117–137. <https://doi.org/10.1177/1548051819833374>

Sara Silva      Liderança Tóxica e Cultura Competitiva: Impacto no *Stress* Ocupacional, na Felicidade no Local de Trabalho e na Intenção de Saída

Mohammad, T., Darwish, T. K., Singh, S., & Khassawneh, O. (2021). Human Resource Management and Organisational Performance: The Mediating Role of Social Exchange. *European Management Review*, 18(1), 125–136. <https://doi.org/10.1111/emre.12421>

Naeem, F., & Khurram, S. (2020). Influence of Toxic Leadership on Turnover Intention: The Mediating Role of Psychological Wellbeing and Employee Engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(3), 682–713.

Ngo-Henha, P. E. (2017). A Review of Existing Turnover Intention Theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11.

Nonehkaran, E. A., Mozaffari, N., Iranpour, S., & Soola, A. H. (2023). Identifying the predictors of turnover intention based on nurse managers' toxic leadership behaviors among nurses in Iran: a cross-sectional correlational study. *BMC Health Services Research*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-023-10046-0>

Ofei, A. M. A., Poku, C. A., Paarima, Y., Barnes, T., & Kwashie, A. A. (2023). Toxic leadership behaviour of nurse managers and turnover intentions: the mediating role of job satisfaction. *BMC Nursing*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01539-8>

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>

Pahlevan Sharif, S., She, L., Yeoh, K. K., & Naghavi, N. (2022). Heavy social networking and online compulsive buying: the mediating role of financial social comparison and materialism. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(2), 213–225. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1909425>

Paltu, A., & Brouwers, M. (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, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1338>

Sara Silva Liderança Tóxica e Cultura Competitiva: Impacto no *Stress* Ocupacional, na Felicidade no Local de Trabalho e na Intenção de Saída

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 88, Issue 5, pp. 879–903). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

PVS, H. (2018). Work Related Stress: A Literature Review. *Annals of Social Sciences & Management Studies*, 2(3). <https://doi.org/10.19080/asm.2018.02.555586>

Qaiser, S., Abid, G., Arya, B., & Farooqi, S. (2020). Nourishing the bliss: antecedents and mechanism of happiness at work. *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(15–16), 1669–1683. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1493919>

Reed, G. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*, 67–71. <https://www.researchgate.net/publication/256486140>

Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Singh, S. (2022). The Impact of Leaders' Coaching Skills on Employees' Happiness and Turnover Intention. *Administrative Sciences*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/admsci12030084>

Sahoo, S. R. (2016). Management of Stress at Workplace. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(6), 1–8.

Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management and Organization*, 27(3), 460–480. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24>

Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, Adrian. (2007). *Research methods for business students* (Fourth Edition). Financial Times/Prentice Hall.

Sara Silva      Liderança Tóxica e Cultura Competitiva: Impacto no *Stress* Ocupacional, na Felicidade no Local de Trabalho e na Intenção de Saída

Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. (2019). Shedding Light on Leaders' Self-Interest: Theory and Measurement of Exploitative Leadership. *Journal of Management*, 45(4), 1401–1433. <https://doi.org/10.1177/0149206317707810>

Schmid, E. A., Verdorfer, A. P., & Peus, C. V. (2018). Different shades-different effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in Psychology*, 9(JUL). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01289>

Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. University of Maryland.

Schmidt, A. A. (2014). An Examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, and the Impact of Military Deployment.

Schrock, W. A., Hughes, D. E., Fu, F. Q., Richards, K. A., & Jones, E. (2016). Better together: Trait competitiveness and competitive psychological climate as antecedents of salesperson organizational commitment and sales performance. *Marketing Letters*, 27(2), 351–360. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9329-7>

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>

Sharma, S., & Tiwari, V. (2023). Modelling the Impact of Emotional Intelligence, Career Success and Happiness on Turnover Intention Among Managerial-level Employees in the Information Technology Industry. *FIIB Business Review*, 12(3), 279–293. <https://doi.org/10.1177/23197145221121082>

Smith, N., & Fredricks-Lowman, I. (2020). Conflict in the workplace: a 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 23(5), 538–551. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1591512>

Snow, N., Hickey, N., Blom, N., O'mahony, L., & Mannix-Mcnamara, P. (2021). An exploration of leadership in post-primary schools: The emergence of toxic leadership. *Societies*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/soc11020054>

Spurk, D., Hofer, A., & Kauffeld, S. (2021). Why does competitive psychological climate foster or hamper career success? The role of challenge and hindrance pathways and leader-member-exchange. *Journal of Vocational Behavior*, 127. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103542>

Spurk, D., Keller, A. C., & Hirschi, A. (2019). Competition in career tournaments: Investigating the joint impact of trait competitiveness and competitive psychological climate on objective and subjective career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 74–97. <https://doi.org/10.1111/joop.12238>

Swab, R. G., & Johnson, P. D. (2019). Steel sharpens steel: A review of multilevel competition and competitiveness in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 147–165. <https://doi.org/10.1002/job.2340>

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

Thompson, A., & Bruk-Lee, V. (2021). Employee Happiness: Why We Should Care. *Applied Research in Quality of Life*, 16(4), 1419–1437. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09807-z>

Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627–649. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3257-9>

Umrani, W. A., Siyal, S., Al Riyami, S., Memon, M. A., & Siyal, A. W. (2024). Inclusive leadership and innovative work behaviours: social exchange perspective. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06192-1>

Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553–565. <https://doi.org/10.1111/puar.12069>

Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.

Sara Silva Liderança Tóxica e Cultura Competitiva: Impacto no *Stress* Ocupacional, na Felicidade no Local de Trabalho e na Intenção de Saída

Yavaş, A. (2016). Sectoral Differences in the Perception of Toxic Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 267–276. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.137>

Zahn, W. J., Peng, Y., Mathis, D., Hochstein, B., & Plouffe, C. R. (2023). Addressing concerns with salesperson competitive psychological climate, sales performance, and turnover intention: The role of threat and learning orientation. *Industrial Marketing Management*, 115, 143–155. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.09.011>

## 8. Anexos

### 8.1. Anexo I- Email enviado com o convite para a participação do questionário

Exmo(a). Sr(a)

Estimo encontrá-lo/a bem.

O meu nome é Sara Silva e sou estudante de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG- Universidade de Lisboa. Estou a realizar um projeto de investigação como parte dos requisitos para a conclusão do meu curso e gostaria de convidá-lo/a a participar. Fiz muitos sacrifícios para chegar a este ponto do meu mestrado, tem sido um investimento pessoal e familiar enorme. Pelo que, necessito muito da sua ajuda. A sua experiência e conhecimento são extremamente valiosos para este estudo, que tem como objetivo de estudar a liderança e da cultura da organização em empresas portuguesas. A sua participação será fundamental para o sucesso deste estudo. Ao dedicar alguns minutos do seu tempo para responder ao questionário, estará a contribuir significativamente para o avanço do conhecimento na área de Gestão de Recursos Humanos.

A utilização dos resultados do estudo é somente para fins académicos e não para fins comerciais ou de consultoria. Não existem respostas corretas nem erradas, pelo que é importante que responda a todas as questões com sinceridade, assinalando a hipótese que melhor se adequa à sua realidade.

A sua participação é voluntária, e as suas respostas são anónimas e confidenciais. Os dados serão tratados de forma agregada e analisados de forma estatística. Esta investigação respeita o Código de Conduta e de Boas Práticas da Universidade de Lisboa e cumpre as recomendações da Comissão de Ética do ISEG, no melhor espírito de integridade académica.

Agradeço antecipadamente pelo seu tempo e esforço dedicados a este projeto. A sua contribuição é de grande importância e será profundamente valorizada.

**Fonte:** Elaboração própria

## 8.2. Anexo II- Ecrã de entrada do questionário

**A liderança e a cultura organizacional em PME's comerciais portuguesas**

O questionário que se segue insere-se no âmbito de um projeto de investigação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos pelo ISEG - Universidade de Lisboa.

O projeto de investigação encontra-se a ser desenvolvido pelo aluno Sara Silva com orientação da Professora Doutora Carla Curado e do Professor Doutor Tiago Rodrigues Gonçalves, e procura analisar o impacto da liderança e a cultura organizacional nas PME's comerciais portuguesas

No questionário ser-lhe-ão solicitadas respostas a diferentes questões, assim como breves análises de afirmações cuja resposta deverá refletir a sua experiência e opinião pessoal.

A sua participação é indispensável, pelo que pedimos que responda da forma mais verdadeira possível às questões. Não há respostas certas nem erradas. Agradecemos muito a sua participação.

Todas as informações recolhidas são consideradas de carácter confidencial e têm objetivos puramente académicos. Os dados não serão usados para fins comerciais ou de consultoria. Todos os dados recolhidos serão também tratados de forma agregada, garantindo anonimato e confidencialidade das respostas.

Serão eliminadas todas e quaisquer formas de identificar os respondentes.

Muito obrigado!

Tempo estimado de resposta: 8 minutos

---

Tendo tomado conhecimento sobre a informação acerca do estudo, declaro que tenho mais de 18 anos e que aceito participar nesta investigação.

Aceito participar  
 Não aceito participar

Fonte: Elaboração própria