



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DO MINDFULNESS NA RELAÇÃO ENTRE A
LIDERANÇA ABUSIVA, AUTOEFICÁCIA E SATISFAÇÃO NO
TRABALHO

MARINA ISABEL GARCIA CAPELO

OUTUBRO, 2024



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DO MINDFULNESS NA RELAÇÃO ENTRE A
LIDERANÇA ABUSIVA, AUTOEFICÁCIA E SATISFAÇÃO NO
TRABALHO

MARINA ISABEL GARCIA CAPELO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA FERNANDA BETHLEM CAMARGO TIGRE

OUTUBRO, 2024

Agradecimentos

Muitos foram aqueles que me proporcionaram muito apoio nesta que foi uma tarefa árdua de conciliação deste mestrado com o meu trabalho atual. Primeiramente, gostaria de agradecer o apoio inalcançável do Filipe, aquele que nunca me deixou desistir e que sempre soube chamar-me à razão em momentos de desespero. Agradecida pelas várias idas ao ISEG para que não chegasse tarde e principalmente pelo seu amor e paciência. Sem ele não seria possível. Aos seus pais e avós pelo carinho e ajuda.

Não poderia deixar também de agradecer à minha família que não só me ajudou a divulgar o questionário, como sempre estiveram presentes para me ouvir e tranquilizar. Sem este apoio não seria fácil continuar a lutar todos os dias, são a minha maior fonte de inspiração, felicidade e amor.

Aos meus amigos, que sempre me incentivaram a continuar e a não duvidar das minhas capacidades, principalmente à Mendes, uma amiga especial que trago no meu coração.

Por fim, e não menos importante, um agradecimento especial à Professora Doutora Fernanda Bethlem Camargo Tigre, pelo seu apoio, profissionalismo e disponibilidade para responder às minhas dúvidas e orientar-me corretamente, uma obrigada especial pela sua paciência e pela motivação que me proporcionou, mesmo nos momentos mais difíceis.

Resumo

A liderança abusiva assim como outros tipos de liderança destrutiva têm vindo a ganhar destaque como resultado do aumento do interesse no lado negro de liderança. Alguns líderes adotam comportamentos abusivos em relação aos seus colaboradores, o que resulta na diminuição da sua satisfação e autoeficácia no trabalho. O presente estudo tem como objetivo compreender se o *mindfulness* é um interveniente eficaz nesta relação, ou seja, se tem a capacidade de preservar a satisfação e a autoeficácia dos subordinados num ambiente de liderança abusiva. Os resultados da amostra constituída por 282 trabalhadores sugerem que a liderança abusiva diminui a satisfação, autoeficácia e o *mindfulness* dos colaboradores. Verificou-se também que o *mindfulness* e a autoeficácia estão positivamente relacionados com a satisfação no trabalho de colaboradores sujeitos à liderança abusiva, ou seja, ambos são dois fatores mediadores que diminuem o impacto negativo da liderança abusiva na satisfação no trabalho dos colaboradores. Por este motivo, o presente estudo contribui para colmatar a lacuna na literatura do papel do *mindfulness*, bem como realçar a importância da autoeficácia dos colaboradores na relação entre a liderança abusiva e a sua satisfação no trabalho.

Palavras-chave: Liderança Abusiva; *Mindfulness*; Autoeficácia; Satisfação no Trabalho

Abstract

Abusive leadership and other types of destructive leadership has been gaining attention due to the increased interest in the dark side of leadership. There are leaders that display abusive behaviors towards their subordinates which leads to a decrease in their job satisfaction and self-efficacy. The aim of the present study is to comprehend if *mindfulness* is an effective intervening factor in the mentioned scenario, meaning whether *mindfulness* can preserve the satisfaction and self-efficacy of subordinates that work in some kind of abusive leadership environment. The results of the sample consisting of 282 employees propose that abusive leadership decreases job satisfaction, self-efficacy and the *mindfulness* of the employees. It was also found that *mindfulness* and self-efficacy are positively related to job satisfaction among subordinates subject to abusive leadership which means that both are two mediating factors with the capacity of reducing the negative impact of abusive leadership on job satisfaction. For this reason, it is possible to state that the present study contributes to fill in the literature gap on the role of *mindfulness* as well as highlights the importance of the self-efficacy of the subordinates in the relationship between abusive leadership and their job satisfaction.

Keywords: Abusive Leadership; *Mindfulness*; Self-Efficacy; Job Satisfaction

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	4
2.1. <i>Liderança Abusiva</i>	4
2.2. <i>Mindfulness</i>	6
2.3. <i>Autoeficácia</i>	8
2.4. <i>Satisfação no trabalho</i>	10
3. Metodologia	13
3.1. <i>Caracterização da Amostra</i>	13
3.2. <i>Instrumentos de medida</i>	15
4. Análise dos Resultados	16
4.1. <i>Análise dos Modelos de Medida</i>	17
4.2. <i>Análise do Modelo Estrutural</i>	20
5. Discussão dos Resultados	23
6. Conclusão	26
6.1. <i>Limitações do Estudo e Recomendações para Pesquisas Futuras</i>	27
Referências	29
Anexos	42
Anexo A- Instrumento de Recolha de Dados	42

Índice de Tabelas

TABELA I-Caracterização Demográfica da Amostra.....	14
TABELA II-Médias, Desvios-Padrão, Cargas Fatoriais dos Itens e Fator de Inflação de Variância.....	18
TABELA III-Fiabilidade e Validade Convergente dos Construtos.....	19
TABELA IV-Validade Discriminante.....	20
TABELA V-Efeitos Diretos.....	21
TABELA VI-Efeitos Indiretos.....	22
TABELA VII-Poder explicativo (R^2 e R^2 ajustado) e Relevância Preditiva do Modelo...	22

Índice de Figuras

FIGURA 1-Modelo de Pesquisa.....	12
FIGURA 2-Modelo Estrutural Final.....	20

1. Introdução

Atualmente, as organizações operam num ambiente competitivo e, por isso, requerem uma liderança extremamente eficaz que garanta o sucesso, particularmente em termos de inovação, resposta às mudanças e aos desafios do mercado, mantendo, ao mesmo tempo, um elevado nível de desempenho dos colaboradores (Musaigwa, 2023).

A relação interpessoal mais importante que o colaborador estabelece no local de trabalho é com o seu líder (Tepper et al., 2009). Considerando que liderar consiste num processo de influência e motivação de forma que objetivos sejam alcançados, um bom líder tem assim a capacidade de não só contribuir para o sucesso organizacional, como também melhorar significativamente o desempenho do colaborador, da equipa e aumentar a satisfação dos colaboradores (Silva, 2016). Portanto, uma interação positiva entre o líder e o colaborador é relevante para a satisfação no trabalho (Khair et al., 2024) ao passo que se a liderança não for positiva, a organização poderá perder vantagem competitiva, como resultado de não conseguir fazer face aos desafios do mercado (Madanchian et al., 2016).

A maioria dos estudos sobre a liderança destacam os aspetos comportamentais positivos da liderança em vez dos negativos (Dhanani & LaPalme, 2019). Apesar disto, atualmente assiste-se a uma alteração do foco de estudo da liderança, na medida em que o tipo de comportamento do líder em determinadas situações e contextos, assim como a relação entre o líder e os colaboradores passam a ser introduzidos nos estudos da liderança (Wells & Peachey, 2011). Devido à mudança do foco, outros aspetos dos comportamentos dos líderes, nomeadamente os aspetos negativos, ganharam destaque, tendo como consequência o aumento do interesse pelo lado negro da liderança (Krasikova et al., 2013), particularmente pela liderança abusiva (Schyns & Schilling, 2013).

As práticas de comportamentos abusivos por parte do líder resultam em consequências negativas quer para o colaborador, como para a organização, com elevados custos associados à baixa de produtividade, absentismo, *turnover* e saúde dos colaboradores (Mathieu & Babial, 2016). Face aos diversos efeitos negativos da liderança abusiva, torna-se relevante identificar medidas que reduzam o seu efeito, com vista a aumentar a satisfação dos colaboradores no trabalho (Peltokorpi & Ramaswami, 2021) e, consequentemente, promover o sucesso da organização (Madanchian et al., 2016). Para além disto, apesar da crescente notoriedade do conceito de liderança abusiva (Yu et al.,

2023), continua ainda a persistir a necessidade de identificar fatores que contribuam para atenuar o impacto negativo desta liderança (Agarwal, 2019; Yang & Xu, 2024).

Não obstante da carência de investigações, o *mindfulness* é considerado um interveniente eficaz no contexto de liderança abusiva, considerando que a sua prática tende a diminuir os impactos negativos dos comportamentos abusivos, em virtude de possibilitar a gestão eficaz de situações de stress no trabalho através da redução das reações negativas sentidas pelos colaboradores a comportamentos abusivos da liderança (De Clercq et al., 2022), ao invés dos colaboradores apenas se percecionarem como vítimas de tais comportamentos (Glomb et al., 2011).

Um dos impactos negativos da liderança abusiva é a diminuição da satisfação no trabalho (Tepper, 2000; Mathieu & Babial, 2016). Tal conceito diz respeito ao grau em que os colaboradores gostam de desempenhar a sua função numa determinada organização (Ali & Anwar, 2021), influenciando diretamente a sua produtividade e bem-estar (Llobet & Fito, 2013). A prática de *mindfulness* revela ter um impacto positivo na satisfação dos colaboradores, considerando que permite aos colaboradores gerirem as suas emoções de forma a obterem mais satisfação no trabalho, a serem mais produtivos e saudáveis (Hülshager et al., 2013). Apesar do impacto positivo já comprovado do *mindfulness* na relação entre a liderança abusiva e o bem-estar no trabalho (De Clercq et al., 2022), assim como entre o *engagement* dos colaboradores (Yu et al., 2023), o número de pesquisas empíricas sobre o papel do *mindfulness* no trabalho é ainda considerado limitado (Dane & Brummel, 2014; Yang & Xu, 2024; Yu et al., 2023). Apesar da satisfação no trabalho ser um tópico já muito estudado no âmbito do comportamento organizacional (Guo, 2022), é recomendada a realização de estudos que investiguem a relação entre o *mindfulness* e a satisfação no trabalho em diversos setores de atividade e que considerem fatores contextuais da organização, como o estilo de liderança, políticas e cultura organizacional (Raza et al., 2018).

O conceito de autoeficácia foi bastante impulsionado pela contribuição de Bandura (1978) e tem sido possível verificar que a autoeficácia tem um efeito positivo na satisfação no trabalho (Türkoğlu et al., 2017; Demir, 2020). Posto isto, a autoeficácia é determinante para o bom desempenho e satisfação do colaborador, mas muito rapidamente pode ser influenciada pelo ambiente de trabalho em que o colaborador está inserido (Stajkovic & Luthans, 1998). Um dos fatores no local de trabalho que reduz a

autoeficácia dos colaboradores é a liderança abusiva (Caillier, 2021). Contrariamente à liderança abusiva, as práticas de *mindfulness* tendem a aumentar a autoeficácia (Chandna et al., 2022). Contudo, a quantidade de estudos que verificam esta relação positiva no contexto organizacional ainda é reduzida, pois a maioria dos estudos enquadram-se no contexto da saúde e da educação (Glomb et al., 2011). Por este motivo, é sugerida a elaboração de estudos que investiguem o impacto do *mindfulness* na autoeficácia dos colaboradores (Cede & Gözen, 2021).

Considerando que a liderança abusiva está associada a inúmeras consequências destrutivas, não só para os colaboradores, como também para a organização e para o bom funcionamento das equipas, é essencial a adoção de medidas que visem a redução dos comportamentos abusivos dos líderes nas organizações (Fischer et al., 2021). Com base nesta necessidade, o presente estudo tem como objetivo verificar se os efeitos negativos da liderança abusiva na autoeficácia e satisfação no trabalho dos colaboradores são reduzidos através do *mindfulness*.

Apesar de vários estudos abordarem o *mindfulness* como uma variável moderadora (e.g., De Clercq et al., 2022; Yang & Xu, 2024; Yu et al., 2023), outros estudos tratam-no como uma variável mediadora (e.g., Hülsheger et al., 2013; Carpenter et al., 2019). A abordagem mediadora classifica o *mindfulness* como um processo psicológico, podendo, assim, ser considerado um mecanismo de mudança, com a capacidade de transformar a maneira como as pessoas percebem e respondem às experiências (Carpenter et., 2019). No presente estudo, optou-se por averiguar o efeito mediador do *mindfulness* na relação entre a liderança abusiva, autoeficácia e satisfação no trabalho, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento teórico do *mindfulness* nesta relação.

No que se refere à estrutura do presente trabalho, o capítulo 1 diz respeito à introdução. De seguida, no capítulo 2, é efetuada a revisão da literatura sobre os construtos em estudo- liderança abusiva, *mindfulness*, autoeficácia, satisfação no trabalho, assim como as relações entre eles. O capítulo 3 diz respeito à metodologia do estudo empírico realizado, amostra e instrumentos. A análise dos resultados é apresentada no capítulo 4, a discussão dos mesmos no capítulo 5, sendo que as conclusões, limitações do estudo e sugestões de estudos futuros encontram-se no último capítulo 6.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Liderança Abusiva

A liderança abusiva é considerada um tipo de liderança destrutiva que prejudica o bem-estar dos colaboradores e aumenta as intenções de *turnover*, comprometendo assim o desenvolvimento sustentável da organização e a satisfação no trabalho (Li & Zhang, 2022; Yang & Xu, 2024). Conceitua-se a liderança abusiva como o resultado da perceção por parte do subordinado de comportamentos hostis contínuos, tanto verbais como não verbais, excluindo o contacto físico, com ou sem intenção de maltratar, cujo propósito é alcançar determinados objetivos (Tepper, 2000). Os comportamentos abusivos incluem a humilhação pública, invasão de privacidade, atribuição de culpa injustamente, atitudes rudes, quebra de promessas, egoísmo e discriminação na partilha de informações importantes (Ahmad et al., 2019), implementação de expetativas irrealistas, punições arbitrárias, ameaças e a adoção de práticas ilegais e antiéticas (Starratt & Grandy, 2010).

Apesar do número significativo de estudos relacionados com a liderança abusiva, não existe ainda uma distinção clara entre a liderança abusiva e outros tipos de lideranças destrutivas (Reed, 2004). No que se refere à liderança destrutiva, à qual a liderança abusiva está associada, esta consiste na adoção de comportamentos sistemáticos e repetidos pelo líder que comprometem o interesse legítimo da organização ao sabotar os objetivos, tarefas e recursos da organização, motivação e o bem-estar dos colaboradores (Einarsen et al., 2007). Estudos mais recentes da liderança destrutiva acrescentam que tais comportamentos negativos dispõem o potencial de prejudicar não só a organização, como também o colaborador, destacando a intenção do líder de adotar tais comportamentos (Mackey et al., 2021). Para além da liderança abusiva, existem ainda outros tipos de liderança destrutiva, tais como tirania mesquinha (Boudrias et al., 2021) leader bullying (Ferris et al., 2007), liderança tóxica (Lipman-Blumen, 2010) e liderança narcisista (de Vries, 2004). Apesar das lideranças mencionadas partilharem muitos comportamentos similares entre si, a liderança abusiva partilha uma maior quantidade de comportamentos similares com a liderança destrutiva, liderança tóxica, *bullying* e, por fim, com a liderança mesquinha (Pelletier, 2010).

Existem diversos fatores que contribuem para a existência da liderança abusiva: o próprio líder, os subordinados e a organização (Tepper, 2007). A liderança abusiva pode ser exercida pelo líder devido a diversos fatores: altos níveis de stress do líder (Burton et

al., 2012), manutenção do poder (Keashly, 2001), conflitos com o subordinado (Harris et al., 2011), diferença de valores e atitudes em relação ao subordinado (Tepper et al., 2011) e baixos níveis de inteligência emocional (Xiaqi et al., 2012). Diferentes perceções dos colaboradores influenciam a frequência de comportamentos abusivos por parte da liderança. De acordo com Martinko et al. (2013), colaboradores com níveis mais baixos de autoestima, percebem as atitudes do líder como mais hostis e abusivas. No que se refere à organização, estruturas organizacionais mecanísticas, caracterizadas pela centralização e comunicação vertical, contribuem para a proeminência do impacto da liderança abusiva (Aryee et al., 2008).

O comportamento abusivo da liderança proporciona inúmeros impactos, afetando negativamente não apenas os subordinados, em matéria de bem-estar e saúde, como também a organização e o funcionamento do trabalho em equipa (Fischer et al., 2021). No que diz respeito ao bem-estar, estudos revelam que a liderança abusiva contribui para o aumento da ansiedade, exaustão emocional e do stress dos colaboradores (Oliveira & Najnudel, 2023). Para além disto, a liderança abusiva apresenta consequências negativas ainda mais sérias, tais como *burnout*, depressão, irritação e frustração (Fischer et al., 2021), sendo um risco substancial para a saúde física dos colaboradores (Keashly, 2005). Para além disto, a liderança abusiva também afeta substancialmente a autoeficácia dos colaboradores (Tepper, 2000; Sun et al., 2022), uma vez que mina a confiança destes nas suas próprias habilidades (Caillier, 2021), tornando-os menos capazes de atingir os seus objetivos e de enfrentar obstáculos e novos desafios (Demir, 2020), resultando em consequências negativas para a organização. A liderança abusiva também impacta a equipa, uma vez que compromete a sua coesão, coordenação e o seu desempenho devido à dificuldade dos colaboradores em comunicar abertamente, causando a redução da produtividade, maior rotatividade e o declínio da qualidade de trabalho (Ferris et al., 2007).

Considerando o impacto negativo da liderança abusiva no desenvolvimento da organização, bem-estar e satisfação dos colaboradores e no bom funcionamento das equipas, o presente estudo tem o intuito de investigar possíveis medidas que diminuam o impacto negativo desta liderança.

2.2. *Mindfulness*

O *mindfulness* é uma forma de experienciar a vida através da prática constante de consciência dos pensamentos, sentimentos e do meio envolvente e que consiste na aceitação dos mesmos como resultado de prestar atenção sem julgamento (Kabat-Zinn, 2003). Importa salientar que o *mindfulness* é um conceito psicológico ancestral proveniente da filosofia budista e que significa *intentionness of mind* [intensidade da mente] *wakefulness of mind* [vigília da mente] e *lucidity of mind* [lucidez da mente] (Glomb et al., 2011). Apesar das suas raízes na filosofia budista, o *mindfulness* não veicula conotações religiosas (Glomb et al., 2011), nem é exclusivamente uma prática do budismo, sendo considerado uma característica do ser humano (Creswell, 2017).

O *mindfulness* é caracterizado como um processo que envolve tanto a consciência como a atenção aos pensamentos internos, às emoções, assim como aos ambientes externos e às tarefas com as quais o indivíduo está envolvido (Martin, 1997). Não obstante da sua interação, os conceitos de consciência e atenção dizem respeito a processos distintos (Brown & Ryan, 2003). Posto isto, a prática de *mindfulness* consiste não só na atenção plena, que se refere à capacidade de um indivíduo focar a mente num objeto, tarefa ou pensamento específico, como também permite desenvolver uma consciência plena em relação ao que o indivíduo está a experienciar no momento presente, quer sejam acontecimentos ou emoções (Brown & Ryan, 2003). Ambos os processos, em conjunto, geram clareza mental e uma melhor autorregulação emocional, contribuindo para o bem-estar psicológico dos indivíduos (Brown & Ryan, 2003), diminuição do stress e para o bem-estar físico e mental (Kabat-Zinn, 2003).

O conceito de *mindfulness* foi analisado a partir de uma perspetiva alternativa com a introdução do conceito de *mindlessness*, o qual se refere à ausência de *mindfulness* como resultado da execução automática de hábitos, sem que consciência e atenção seja prestada (Brown & Ryan, 2003). O conceito diz respeito à desconexão entre a perceção e as ações, resultando em comportamentos habituais e na atenção dispersa. Indivíduos que praticam *mindlessness* cometem erros com frequência, apresentam tendência a evitar o comprometimento e menos perceção das experiências presentes (Brown & Ryan, 2003). Similar ao *mindlessness*, existe ainda o conceito de *mindedness*, que se refere também à ausência de consciência e atenção, com a exceção de ocorrer durante a execução de uma tarefa específica. Indivíduos que praticam *mindedness* apresentam tendência para divagar

e desconectar mentalmente como resultado da falta de atenção para realizar uma determinada tarefa. As consequências são um desempenho inferior, tarefas incompletas ou realizadas sem qualidade (Brown & Ryan, 2003).

De acordo com Bishop et al., (2004), o *mindfulness* é composto por duas componentes: autorregulação da atenção e a auto-orientação para a experiência. A autorregulação da atenção diz respeito ao ato de direcionar e manter a atenção num acontecimento, o que possibilita a manutenção do foco num objeto específico, pensamento ou sensação, como também a capacidade de desviar a atenção dos mesmos, caso necessário. Por outro lado, a componente da auto-orientação para a experiência está relacionada com a abertura, curiosidade e aceitação de um objeto ou evento. Ambas as componentes contribuem para uma gestão eficaz do stress como consequência de uma melhor compreensão do que está a acontecer no momento presente (Bishop, 2014).

A relevância das práticas de *mindfulness* deve-se aos seus efeitos positivos não só ao nível da saúde física e psicológica como resultado do aumento da qualidade de vida em geral, considerando que tais práticas promovem o aumento da vitalidade, satisfação com a vida, qualidade das relações interpessoais, assim como tendem a reduzir estados de depressão, ansiedade e stress (Brown et al., 2007). Isto deve-se ao facto do *mindfulness* permitir uma observação mais objetiva e imparcial dos eventos (Shapiro et al., 2006) que resulta na capacidade de reflexão antes de expressar um pensamento ou agir, assim como na redução de padrões de pensamentos negativos (Desrosiers et al., 2014). Adicionalmente, o *mindfulness* contribui para o aumento da empatia e da regulação emocional, a qual inclui a capacidade de reduzir emoções negativas e de promover a manutenção de emoções positivas (Glomb et al., 2011).

No contexto de trabalho, o *mindfulness* está associado à melhoria da qualidade das relações interpessoais e ao aumento dos níveis de resiliência (Glomb et al., 2011). Além disso, o *mindfulness* contribui para a melhoria do desempenho no trabalho ao promover uma maior concentração na execução de tarefas, assim como para processos de tomada de decisão mais ponderados (Reb et al., 2015). As consequências da prática de *mindfulness* mencionadas, tendem a reduzir o stress e a ansiedade, o que, por sua vez, favorece a produtividade, bem-estar e a satisfação no trabalho dos colaboradores e da equipa (Van Gordon et al., 2014).

A informação transmitida pelo líder nem sempre é processada da mesma forma pelos colaboradores (Yang & Xu, 2024). Neste contexto, a forma como a informação é processada influencia o impacto que o comportamento do líder exerce sobre o colaborador. De acordo com o estudo conduzido por De Clercq et al. (2022), o *mindfulness* é considerado um recurso valioso, considerando a sua capacidade de mitigar as consequências negativas resultantes dos comportamentos abusivos dos líderes. Assim, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 1: A liderança abusiva está negativamente relacionada com o *mindfulness*.

2.3. *Autoeficácia*

O conceito de autoeficácia consiste na crença de um indivíduo na sua capacidade de alcançar objetivos com base na motivação, pensamentos e ações considerados relevantes para a superação de obstáculos, assim como para exercer controlo sobre os acontecimentos (Wood & Bandura, 1989). No decorrer da realização de uma tarefa, indivíduos com elevados níveis de autoeficácia tendem a iniciar a atividade mais rapidamente, trabalhar com maior dedicação, demonstrar mais persistência perante as dificuldades e, por conseguinte, alcançar melhores resultados (Schunk, 1995). Assim, é possível prever comportamentos futuros e justificar certas condutas com base na expectativa de autoeficácia do colaborador, considerando o sólido impacto benéfico da autoeficácia na realização de tarefas (Marsh et al., 2023). A autoeficácia exerce influência sobre o comprometimento dos colaboradores com a organização, uma vez que os colaboradores com altos níveis de autoeficácia tendem a alinhar-se mais intensamente com os objetivos e valores da organização, ou seja, são mais propensos a “vestir a camisola” (Demir, 2020).

A autoeficácia possui duas componentes psicológicas: a perceção de controlo e o pensamento autorreferente. Ambas exercem benefícios, tais como o aumento da motivação para enfrentar novos desafios e a diminuição do stress (Shapiro et. al 1996). A perceção de controlo diz respeito à sensação de que os acontecimentos estão sob controlo e o pensamento autorreferente relaciona-se com a ausência de dúvida quanto à própria capacidade de executar ações consideradas necessárias (Karoly, 1993).

De acordo com a Teoria de aprendizagem social de Bandura (1978), um indivíduo constrói a sua crença de autoeficácia através de quatro fontes de informação: experiência prévia, experiência vicária- que consiste na aquisição conhecimentos e adoção de determinadas atitudes com base na observação das ações realizadas por indivíduos do meio envolvente e nas respetivas consequências-, persuasão verbal do líder e estados emocionais e fisiológicos. Posto isto, sabe-se que a crença de autoeficácia é adquirida através da observação de outros, experiências passadas, de incentivos e feedback positivo, da gestão do stress, assim como através de diversos fatores do contexto social. A teoria de Bandura sobre a aprendizagem aplica-se também no contexto organizacional, na medida em que o comportamento dos colaboradores é modelado através das suas capacidades, como também através da observação (Wood et al. 1989). Neste sentido, se os líderes e a equipa incentivarem a autoeficácia, o colaborador procurará ser mais auto eficaz (Wood et al. 1989). Para além disto, a autorregulação emocional, processo que permite os colaboradores controlarem as suas emoções, é considerado um contributo para o aumento da resiliência e, conseqüentemente, para o aumento da autoeficácia (Wood et al. 1989). Posto isto, o contexto em que o indivíduo está inserido, habilidades e capacidade de autorregulação emocional são fatores importantes para o desenvolvimento da crença de autoeficácia.

O papel do líder é fundamental na determinação da autoeficácia dos colaboradores relativamente à sua capacidade de desempenhar funções (Caillier, 2021). A autoeficácia do colaborador diminui quando os líderes recorrem a táticas destrutivas, como a imposição de prazos difíceis de cumprir e a punição do incumprimento dos mesmos por meio da linguagem agressiva (Sun et al., 2022). Tais práticas, associadas à liderança abusiva, impactam negativamente a autoeficácia dos colaboradores. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A liderança abusiva está negativamente relacionada com a autoeficácia do colaborador.

Ao contrário da liderança abusiva, as práticas de *mindfulness* exercem um impacto positivo no aumento da autoeficácia (Caldwell et al., 2010). Tal impacto deve-se ao facto de que o *mindfulness* permite a gestão eficaz de sentimentos e emoções negativas através da autorregulação (Bishop et al., 2004) autoconsciência e autoaceitação (Crescentini & Capurso, 2015), reduzindo, desta forma, os comportamentos impulsivos, tornando os

indivíduos menos suscetíveis aos estímulos externos (Crescentini & Capurso, 2015). Considerando as consequências positivas desta prática, entende-se que o *mindfulness* contribui para o aumento da autoeficácia dos colaboradores (Menges & Caltabiano, 2019), na medida em que possibilita o aumento da persistência na execução de uma determinada tarefa, devido à maior tolerância ao sofrimento e ao stress que a sua prática proporciona (Carpenter et al., 2019). Adicionalmente, o *mindfulness* possibilita a adoção de uma perspetiva positiva perante a incerteza do desfecho de alguma situação/tarefa, resultando em benefícios para o colaborador (Menges & Caltabiano, 2019). Para além disto, indivíduos que praticam *mindfulness* frequentemente, sentem-se mais capazes de atingir os seus objetivos, uma das características que melhor representa a autoeficácia (Chandna et al., 2022). Assim sendo, é possível verificar que o *mindfulness* estabelece uma influência positiva na autoeficácia dos colaboradores, pelo que se propõe a seguinte hipótese:

Hipótese 3: O *mindfulness* está positivamente relacionado com a autoeficácia do colaborador.

2.4. Satisfação no trabalho

As organizações enfrentam frequentemente desafios em virtude da dinâmica organizacional vigente caracterizada pela mudança constante e pelo aumento da complexidade dos desafios. Neste contexto desafiante, a satisfação dos colaboradores revela ser importante para fazer face aos novos desafios e, conseqüentemente, para que a organização atinga os seus objetivos (Guo, 2022; Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Segundo a teoria de satisfação no trabalho de Herzberg (1966), a satisfação e a insatisfação no trabalho dizem respeito a dois fenómenos distintos, associados a fatores de motivação e a fatores de higiene. Os fatores de motivação estão relacionados com a satisfação do colaborador e envolvem aspetos como o crescimento profissional e o reconhecimento. Já os fatores de higiene, tais como benefícios, condições de trabalho e remuneração não têm capacidade de promover a satisfação, apenas impedem a insatisfação do colaborador. A teoria de Herzberg oferece uma perspetiva estática do conceito de satisfação no trabalho, na medida em que apenas considera dois tipos de fatores, sendo que apenas os fatores de motivação contribuem para a satisfação no trabalho, excluindo outros cenários, fatores e perspetivas.

Locke (1969) considera a (in)satisfação no trabalho como um estado emocional derivado da avaliação do colaborador relativamente ao cumprimento dos seus valores pessoais através do desempenho das suas funções. A teoria de Locke enfatiza a importância do reconhecimento, metas e de recompensas justas para que os colaboradores se sintam mais satisfeitos no trabalho. Também a contribuição de Hackman & Oldham (1975) foi significativa no âmbito da satisfação no trabalho ao identificar cinco características do trabalho que promovem a satisfação- variedade de competências, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e feedback. Para além das características mencionadas, existem ainda outros fatores que também contribuem para a satisfação no trabalho.

Um ambiente de trabalho caracterizado pelas boas relações interpessoais entre os colegas, pelo reconhecimento do líder relativamente ao desempenho, incentivo à melhoria do desempenho e pela participação do colaborador no processo de tomada de decisão, tende a contribuir significativamente para a satisfação no trabalho dos colaboradores (Guo, 2022). Para além dos fatores mencionados, também a boa relação entre o líder e o colaborador é considerada fundamental para a satisfação no trabalho. Neste sentido, considera-se que a liderança abusiva está associada à diminuição da satisfação no trabalho, uma vez que a mesma origina uma má relação entre o líder e o colaborador (Mathieu & Babial, 2016; Tepper, 2000). Assim sendo, considera-se a seguinte hipótese:

Hipótese 4: A liderança abusiva está negativamente relacionada com a satisfação no trabalho.

Ao contrário da liderança abusiva, o *mindfulness* dos colaboradores exerce um impacto positivo na satisfação no trabalho, na medida em que a sua prática proporciona a capacidade de lidar com eventos negativos através da adoção de uma reação positiva por parte do colaborador, resultando no aumento dos níveis de satisfação no trabalho (Hülshager et al., 2013). A forma de lidar com os eventos negativos implica o ajuste dos comportamentos às necessidades de cada indivíduo, ou seja, da utilização de comportamentos autodeterminados pelo indivíduo que contribuem para aumentar a atenção e a consciência (Glomb et al., 2011), de forma a atingir clareza mental e autorregular as emoções negativas (Brown & Ryan, 2003). Através do aumento da atenção, consciência e do autocontrolo que as práticas do *mindfulness* proporcionam, os colaboradores têm uma maior probabilidade de alcançar os seus objetivos (Brown &

Ryan, 2003) e a tendência para recorrer a pensamentos positivos, tendo como consequência o aumento da sua satisfação no trabalho (Hülshager et al., 2013). Por conseguinte, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 5: O *mindfulness* está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho.

Através da autoeficácia dos seus colaboradores, as organizações têm uma maior probabilidade de atingir níveis superiores de produtividade (Lunenburg, 2011), considerando que a autoeficácia possibilita o aumento da confiança dos colaboradores nas suas capacidades (Judge & Bono, 2001), para além de melhorar a adaptabilidade e a resiliência até mesmo em ambientes de liderança abusiva (Rasheed et al., 2021). Posto isto, entende-se que a autoeficácia contribui para uma gestão eficaz das adversidades resultantes do ambiente de trabalho e, consequentemente, para o aumento da satisfação no trabalho (Türkoğlu et al., 2017; Demir, 2020). Com base nesta evidência, o presente estudo propõe o seguinte:

Hipótese 6: A autoeficácia está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

Baseado na prévia revisão de literatura e às respetivas hipóteses apresentadas, foi possível desenvolver o seguinte modelo conceptual (Figura 1):

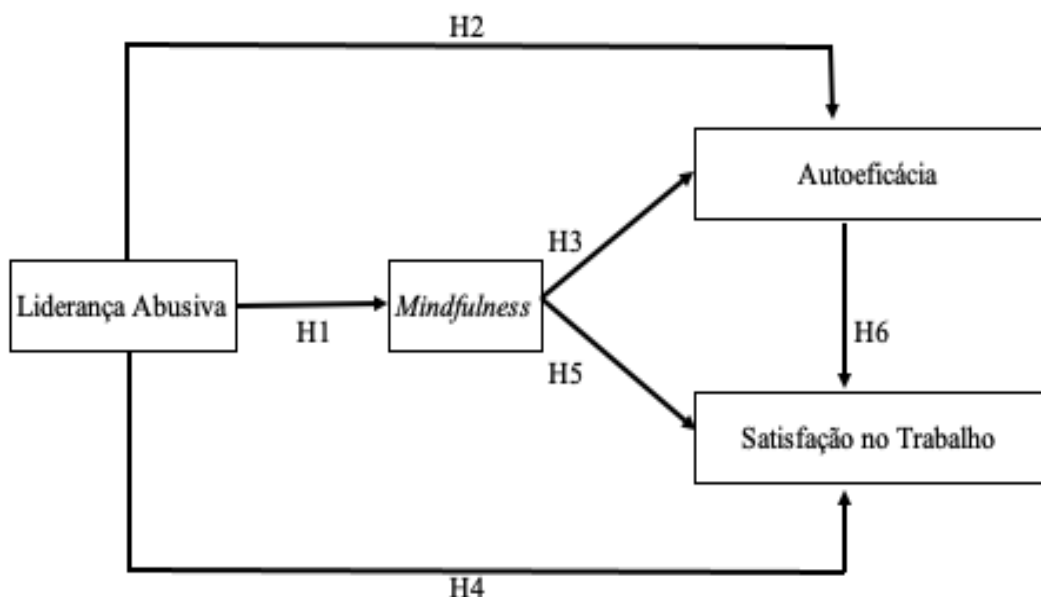


FIGURA 1- Modelo de Pesquisa

FONTE: Elaboração Própria

3. Metodologia

No presente capítulo, é apresentada a metodologia, os procedimentos utilizados para recolher os dados, assim como a descrição da amostra.

A presente investigação recorreu a uma abordagem metodológica quantitativa. Através da plataforma *Qualtrics XM*, um inquérito digital por questionário foi disponibilizado com a finalidade de recolher o maior número de respostas possíveis, considerando o acesso facilitado. A divulgação foi realizada em diversas redes sociais (e.g. *Linkedin, Instagram e Facebook*) de forma a obter uma amostra ainda mais diversa.

Relativamente à estrutura do questionário, optou-se primeiramente por apresentar ao inquirido questões de cariz demográfico, especificamente, a idade, o género, estado civil, habilitações, setor de trabalho e antiguidade. Considerando que o estudo pretende averiguar a relação entre a liderança abusiva e outros construtos relacionados com os subordinados, foi apresentada a seguinte pergunta de exclusão “trabalha por conta própria?”, de forma a obter o maior número de respostas significativas e fiáveis. A segunda secção diz respeito à liderança abusiva, cujo intuito é averiguar se o inquirido percebe comportamentos abusivos por parte do seu supervisor. Na terceira secção o inquirido é questionado relativamente à perceção de autoeficácia no trabalho. Por fim, a perceção de *mindfulness* é averiguada na quarta secção e a satisfação dos inquiridos relativamente ao trabalho é questionada na quinta secção.

Numa primeira instância, realizou-se um pré-teste a 5 indivíduos com o objetivo de detetar erros na formulação das questões, assim como garantir clareza no que se refere à sua interpretação. Posteriormente, o questionário foi divulgado, tendo decorrido entre 14 de maio a 16 de julho de 2024. Após a recolha dos dados obtidos, procedeu-se ao tratamento estatístico através da IBM SPSS Statistics (SPSS), com o intuito de iniciar a análise dos dados. Posteriormente, foi utilizado o SmartPLS 4 para completar a análise de dados.

3.1. Caracterização da Amostra

Na Tabela I, é apresentada a caracterização da amostra deste estudo, onde é possível visualizar a análise da informação obtida através das variáveis demográficas, especificamente o género, a idade, habilitação, o estado civil, trabalho independente, setor e tipo de atividade, assim como a antiguidade.

TABELA I

Caracterização Demográfica da Amostra

		<i>N</i>	%
Género	Feminino	198	70,2%
	Masculino	83	29,4%
	Prefiro não dizer	1	0,4%
Faixa etária	18-29	101	35,9%
	30-39	55	19,5%
	40-49	65	24%
	50-59	44	15,6%
	>60	14	5%
Formação superior	não	91	32,3%
	sim	191	67,7%
Estado civil	Solteiro	139	49,3%
	Casado/a / União de Facto	126	44,7%
	Divorciado/a	13	4,6%
	Viúvo	2	0,7%
	Outro	2	0,7%
Setor	Setor Público	93	33%
	Setor Privado	158	56%
	Setor Público-Privado	22	7,8%
	Outro	9	3,2%
Atividade	Banca/ Seguros	28	9,9%
	Educação	51	18,1%
	Indústria/ Construção	18	6,4%
	Retalho	13	4,6%
	Saúde	54	19,1%
	Serviços	42	14,9%
	Telecomunicações	3	1,1%
	Outro	73	25,9%
Antiguidade	0-5 anos	157	55,6%
	6-11 anos	27	9,6%
	12-17 anos	19	6,8%
	18-29 anos	45	16%
	> 30 anos	34	12%

FONTE: SPSS

Foi possível auferir 286 respostas, das quais 4 foram excluídas uma vez que os questionários se encontravam incompletos. Posto isto, foram consideradas 282 participações válidas, das quais 70,2% são do género feminino e 29,4% do género masculino. No que diz respeito à idade, como é possível verificar na Tabela I, o intervalo de idades dos inquiridos compreende os 18 anos e mais de 60 anos de idade, respetivamente, 35,9% têm entre 18 e 29 anos, 19,5% com idades entre os 30 a 39 anos, 24% entre 40 e os 49 anos de idade, 15,6% com 50 a 69 anos, sendo que apenas 5% dos inquiridos possuem mais de 60 anos de idade. É possível concluir que a maioria dos inquiridos (55,4%) se situa entre os 18 e os 39 anos de idade, porém os inquiridos que têm mais de 40 anos representam ainda assim uma quantidade significativa dos inquiridos (45%).

Relativamente ao estado civil, 49,3% dos inquiridos estava solteiro, 44,7% casado/união de facto, 4,6% divorciado, viúvo 0,7% e outros estados 0,7%. É possível concluir que a amostra apresenta a mesma quantidade de inquiridos solteiros (49,3%) e de inquiridos que são casados ou já tinham estado casados (49,3%). No que diz respeito às habilitações académicas, a maioria dos inquiridos concluiu o ensino superior (67,7%), ao passo que 32,3 % detêm o ensino básico e/ou o ensino secundário.

Todos os inquiridos trabalham por conta de outrem e a sua maioria exerce funções no setor privado (56%). Os dois setores que melhor representam a amostra são o da educação (18,1%) e o da saúde (19,1%), seguido das atividades laborais relacionadas com os serviços (14,9%) e com a banca (9,9%). Sobre a antiguidade, a maioria dos inquiridos trabalha na mesma organização entre 0 e 5 anos (55,6%).

3.2. Instrumentos de medida

O questionário do presente estudo inclui 4 escalas validadas em estudos prévios que medem as seguintes variáveis em estudo: Liderança abusiva, *Mindfulness*, Autoeficácia e Satisfação no trabalho.

A liderança abusiva foi medida pela escala desenvolvida por Tepper (2000), cujo objetivo é verificar se os inquiridos percecionam a liderança abusiva por parte dos seus supervisores diretos. Foi utilizada uma pontuação de 5 itens, sendo o 1 (discordo totalmente) e o 5 (concordo totalmente). Os itens da escala foram primeiramente traduzidos e adaptadas do inglês para o português e numa fase posterior foram revertidos

para o inglês com o intuito de validar a sua tradução (Brislin,1986). O questionário é composto por 15 itens que completam a frase “O meu superior direto...” (e.g. “...ridiculariza-me”; “... diz-me que os meus pensamentos e sentimentos são estúpidos”).

De forma a medir o nível de *mindfulness* dos inquiridos, foi selecionada a escala *The Mindful Attention Awareness Scale* (MAAS) de Brown & Ryan (2003). Utilizou-se a adaptação da escala para português de Lopes (2017) e a pontuação de frequência de 1 (muito frequentemente) a 5 (nunca). Os exemplos de itens que compõem a escala são os seguintes: “*Posso sentir uma emoção e só tomar consciência dela algum tempo depois*”; “*Parto ou derramo coisas por falta de cuidado, por falta de atenção, ou por estar a pensar noutra coisa*”;

No que diz respeito à autoeficácia, utilizou-se a escala *PsyCap Questionnaire* (PCQ) de Luthans, Youssef & Avolio (2006) que mede o capital psicológico no contexto organizacional. Considerando que a única variável a ser medida é a autoeficácia, apenas a subescala relacionada com a autoeficácia foi utilizada no presente estudo. No que concerne à tradução da escala para português, foi utilizada a versão de Machado (2008) e aplicada uma pontuação à escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A escala é composta por 6 itens, entre eles os seguintes itens: “*Sinto-me confiante quando procuro uma solução para um problema de longo prazo*”; “*sentir-me-ia confiante se tivesse que apresentar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização*”.

Relativamente à satisfação no trabalho, a escala *Job Diagnostic Survey* selecionada foi desenvolvida por Hackman & Oldham (1980), tendo sido utilizada a tradução e adaptação de Nascimento (2010), validado no contexto português. São 5 os itens que compõem a escala, pontuada de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente): “*Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho*”; “*Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho*”. Os itens invertidos desta escala são os seguintes: “*Penso frequentemente em deixar este trabalho*” e “*Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar*”.

4. Análise dos Resultados

A modelação de equações estruturais (SEM) foi utilizada para proceder à avaliação das hipóteses do modelo de investigação do presente estudo, assim como à

análise dos efeitos indiretos e da fiabilidade e validade dos construtos. Para a realização deste procedimento, foi utilizado o *Partial Least Squares* (PLS), que diz respeito a um método estatístico que permite analisar detalhadamente as relações entre diversos construtos, utilizado muito frequentemente em investigações (Hair et al., 2019).

4.1. Análise dos Modelos de Medida

Primeiramente, procedeu-se à testagem dos modelos de medida utilizados através da observação das cargas fatoriais, tendo em vista a necessidade das mesmas se situarem acima de 0,7 (Hair et al., 2021). Assim, com base nos valores das cargas fatoriais apresentados na Tabela II, o item L7 da escala de liderança abusiva foi excluído (“*Não valoriza o meu empenho em trabalhos que requerem muito esforço*”), assim como os itens da escala original de *mindfulness*: M1 (“*Posso sentir uma emoção e só tomar consciência dela algum tempo depois*”), M2 (“*Parto ou derramo coisas por falta de cuidado, por falta de atenção, ou por estar a pensar noutra coisa*”), M4 (“*Tenho tendência a caminhar rápido para chegar ao meu destino, sem prestar atenção ao que vivencio durante o caminho*”), M5 (“*Tenho tendência em não reparar nas sensações das tensões físicas ou desconforto, até que elas realmente captem a minha atenção*”), M6 (“*Esqueço-me do nome das pessoas quase imediatamente após o ouvir pela primeira vez*”). Também o item A6 (“*Sei que sou capaz de fazer, com eficácia, apresentações em público a um grupo de colegas*”) da escala original de autoeficácia foi retirado e, por fim, o item S5 (“*Tenho tendência em não reparar nas sensações das tensões físicas ou desconforto, até que elas realmente captem a minha atenção*”) da escala original de satisfação no trabalho. Além disso, também os itens LA2 (“*O meu supervisor direto diz-me que os meus pensamentos e sentimentos são estúpidos*”), LA4 (“*O meu supervisor direto rebaixa-me à frente dos outros*”) e LA12 (“*O meu supervisor direto é rude para mim*”) foram eliminados com o objetivo de cumprir com o valor mínimo de fatores de inflação de variância (VIF) estabelecido ($VIF < 3,3$) (Hair et al., 2011) de forma a testar a existência de multicolinearidade, ou seja, o quão correlacionadas as variáveis estão.

As médias dos itens da escala constam na Tabela II. Através da análise deste indicador é possível concluir que os itens apresentam, maioritariamente, médias superiores a 3,0 (valor correspondente ao ponto médio das escalas), com a exceção da variável liderança abusiva, cuja média é de 1,6. Posto isto, verifica-se que poucos

inquiridos percecionam os seus líderes como indivíduos que adotam comportamentos abusivo. Em contrapartida, a autoeficácia corresponde à variável com a média mais alta (3,8), cujos itens posicionam-se todos acima do ponto médio teórico da escala. Neste sentido, verifica-se que muitos inquiridos têm níveis de autoeficácia elevados.

TABELA II

Médias, Desvios-Padrão, Cargas Fatoriais dos Itens e Fator de Inflação de Variância

		Média	Desvio-Padrão	Cargas Fatoriais	VIF	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>
Liderança Abusiva	LA_1	1,577	1,035	0,825	2,585	29,141	0,000
	LA_3	1,401	0,877	0,760	2,364	17,981	0,000
	LA_5	1,418	0,891	0,735	2,131	16,978	0,000
	LA_6	1,675	1,097	0,769	2,235	19,421	0,000
	LA_8	1,657	1,103	0,775	2,144	20,099	0,000
	LA_9	1,961	1,227	0,676	1,832	16,458	0,000
	LA_10	1,779	1,164	0,814	2,549	31,497	0,000
	LA_11	1,821	1,181	0,833	2,711	38,987	0,000
	LA_13	1,382	0,899	0,819	3,208	25,029	0,000
	LA_14	1,300	0,731	0,759	2,756	18,465	0,000
	LA_15	1,614	1,046	0,777	2,397	19,741	0,000
Mindfulness	M_3	3,477	0,832	0,653	1,333	14,987	0,000
	M_7	3,281	0,982	0,785	2,238	24,295	0,000
	M_8	3,471	0,913	0,768	2,362	21,355	0,000
	M_9	3,486	0,941	0,621	1,617	11,395	0,000
	M_10	3,525	1,016	0,750	2,265	17,593	0,000
	M_11	2,910	1,040	0,663	1,416	15,401	0,000
	M_13	2,565	1,001	0,645	1,322	15,210	0,000
	M_14	3,353	0,933	0,808	2,443	26,382	0,000
Autoeficácia	AE_1	3,950	1,002	0,723	1,328	15,588	0,000
	AE_2	3,622	1,148	0,820	1,986	26,819	0,000
	AE_3	3,633	1,083	0,747	1,970	14,141	0,000
	AE_4	4,245	0,789	0,694	1,626	13,702	0,000
	AE_5	3,799	1,080	0,762	1,554	18,395	0,000
Satisfação no trabalho	ST_1	3,658	1,177	0,876	2,227	40,106	0,000
	ST_2	3,311	1,371	0,798	1,782	23,223	0,000
	ST_3	3,806	1,120	0,816	1,794	31,851	0,000
	ST_4	2,950	1,122	0,640	1,280	11,994	0,000

FONTE: *SmartPLS4*

Seguidamente, procedeu-se à avaliação da fiabilidade dos construtos selecionados para a presente investigação. Para tal, recorreu-se ao *Alpha de Cronbach* e à fiabilidade compósita, cujo valor mínimo é de 0,7 (Hair et al., 2019; Nunnally & Bernstein, 1994). Como é possível constatar na Tabela III, todos os construtos exibem níveis notáveis de consistência interna, considerando que todos apresentam valores acima de 0,7 (Tabela III).

A validade convergente e a validade discriminante constituem duas formas de analisar a validade do modelo (Hair et al., 2021). De formar a avaliar a validade convergente, utilizou-se a variância média extraída (AVE). Com base no valor mínimo recomendável correspondente a 0,5 (Hair et al., 2011; Hair et al., 2019), todas as variáveis apresentam valores superiores ao valor mínimo estabelecido, como é possível constatar na Tabela III. Ainda sobre a avaliação da validade convergente dos modelos de medida, o *Bootstrapping* foi também utilizado no intuito de verificar a carga fatorial significativa dos construtos ($t > 3,29$; $p < 0,001$) (Hair et al., 2014; Hair, 2019). Com base nos resultados verificáveis na Tabela II, é possível concluir que todos os construtos explorados na presente investigação apresentam cargas significativas, cumprindo assim com os requisitos da validade convergente (Anderson & Gerbing, 1988).

TABELA III

Fiabilidade e Validade Convergente dos Construtos

	Alpha de Cronbach	Fiabilidade Compósita	Variância Média Extraída
Liderança Abusiva	0,935	0,944	0,605
<i>Mindfulness</i>	0,866	0,892	0,511
Autoeficácia	0,812	0,865	0,563
Satisfação Trabalho	0,792	0,866	0,620

FONTE: *SmartPLS4*

Para avaliar a validade discriminante dos modelos de medida, recorreu-se ao critério *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) proposto por Hair et al. (2021). De forma a existir validade discriminante entre dois construtos, este critério sugere que os valores das correlações devem estar posicionados abaixo do valor conservador de 0,85 (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2021). Tal como se pode verificar na Tabela IV, todos os valores são inferiores a 0,85. Por este motivo, pode-se afirmar que existe validade discriminante entre os construtos (Hair et al., 2021).

TABELA IV

Validade Discriminante

	Autoeficácia	Liderança Abusiva	<i>Mindfulness</i>	Satisfação Trabalho
Autoeficácia				
Liderança Abusiva	0,232			
<i>Mindfulness</i>	0,269	0,148		
Satisfação Trabalho	0,439	0,516	0,393	

FONTE: *SmartPLS4*

4.2. Análise do Modelo Estrutural

Tendo como concluída a análise dos índices de validade e fiabilidade nos modelos de medida, segue-se a análise do modelo estrutural (Figura 2), cujo objetivo consiste em analisar as relações diretas e indiretas propostas pela presente investigação (Henseler et al., 2009). De modo a realizar a análise do modelo estrutural, foi utilizado o *Bootstrapping* para verificar a significância dos coeficientes de caminho (Hair et al., 2017).

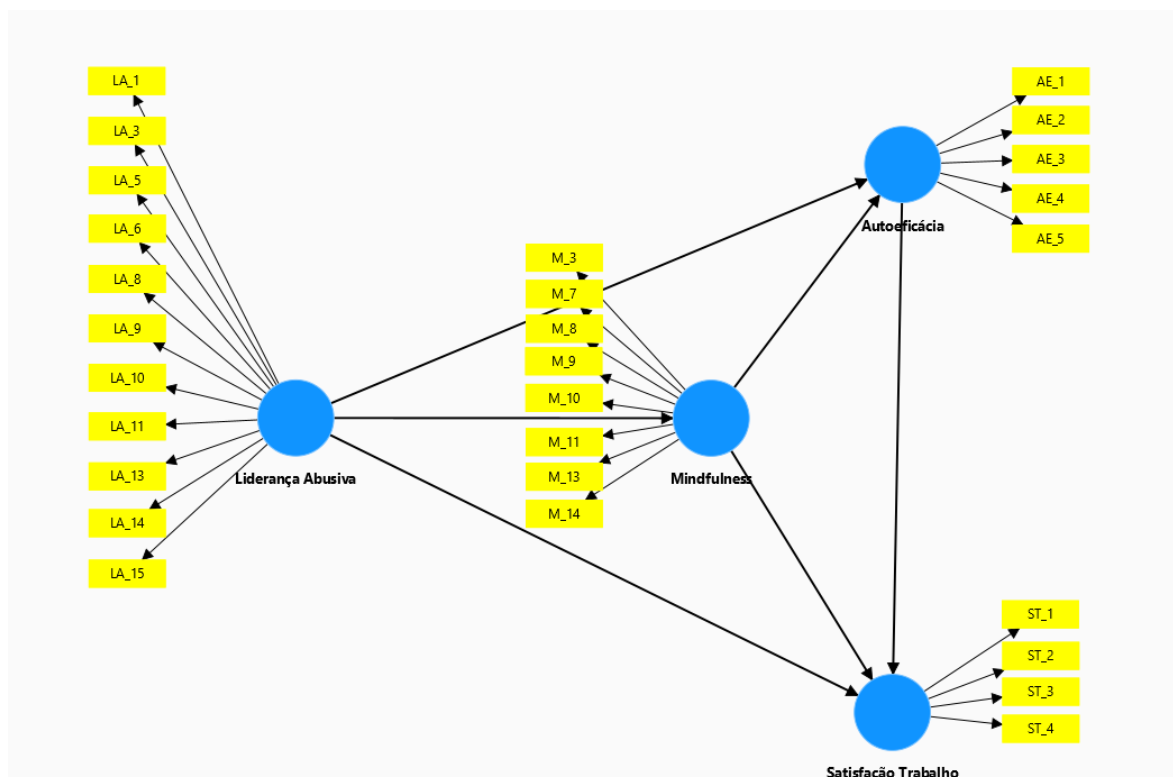


FIGURA 2 -Modelo Estrutural Final

FONTE: *SmartPLS4*

No que diz respeito às relações diretas, foi possível verificar na Tabela V que todas as relações são significativas, considerando que todos os valores de t são superiores a 1,96 ($p < 0,05$) (Hair et al., 2014). Com base nos resultados obtidos e presentes na Tabela V, constatou-se que existe uma associação negativa e significativa entre a liderança abusiva e os restantes construtos, nomeadamente, o *mindfulness* ($\beta = -0,146$, $p < 0,05$), a autoeficácia ($\beta = -0,183$, $p < 0,05$) e, por fim, a satisfação no trabalho ($\beta = -0,374$, $p < 0,001$). Posto isto, é possível comprovar a validação das hipóteses H1, H2 e H4. No que diz respeito ao *mindfulness* foi possível verificar que o mesmo estabelece uma relação positiva e significativa com a autoeficácia ($\beta = 0,237$, $p < 0,001$), validando a hipótese H3, assim como estabelece uma relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho ($\beta = 0,232$, $p < 0,001$), tendo como consequência a validação da hipótese H5. No que diz respeito à autoeficácia, é também possível verificar uma relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho ($\beta = 0,250$, $p < 0,001$), corroborando assim a hipótese H6.

TABELA V

Efeitos Diretos

Hipótese	Relações	β	f^2	t -test	p -value	Suportado
H1	Liderança Abusiva -> <i>Mindfulness</i>	-0,146	0,022	2,867	0,004	sim
H2	Liderança Abusiva -> Autoeficácia	-0,183	0,036	2,873	0,004	sim
H3	<i>Mindfulness</i> -> Autoeficácia	0,237	0,061	4,231	0,000	sim
H4	Liderança Abusiva -> Satisfação Trabalho	-0,374	0,205	7,898	0,000	sim
H5	<i>Mindfulness</i> -> Satisfação Trabalho	0,232	0,077	4,778	0,000	sim
H6	Autoeficácia -> Satisfação Trabalho	0,250	0,087	4,512	0,000	sim

NOTA: O valor a negrito diz respeito ao efeito moderado.

FONTE: *SmartPLS4*

A dimensão dos efeitos diretos foi analisada através do indicador f^2 e da escala de avaliação que associa a designação de efeito fraco a partir de 0,02, moderado desde 0,15 e forte a partir de 0,35 (Cohen, 1988; Henseler et al., 2009). Com base nos resultados, todos os efeitos são fracos, excetuando o efeito moderado da liderança abusiva na satisfação no trabalho ($f^2 = 0,205$), como verificável na Tabela V.

Seguidamente, os efeitos indiretos presentes Tabela VI foram analisados, sendo possível verificar que a liderança abusiva está negativamente e de forma significativa associada à satisfação no trabalho, quando mediada pelo *mindfulness* ($\beta = -0,034$, $p < 0,05$). Para além disto, é possível verificar que a perceção de liderança abusiva estabelece uma relação negativa e significativa com a autoeficácia, quando mediada pelo *mindfulness*

($\beta=-0,035$, $p<0,05$), comprovando o papel mediador deste construto. Quando mediada pelo autoeficácia, a relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho apresenta um efeito negativo e significativo ($\beta=-0,046$, $p<0,05$). Também foi possível constatar que quando a relação entre o *mindfulness* e a satisfação no trabalho está a ser mediada pela autoeficácia, a relação é positiva ($\beta=0,059$, $p<0,01$), no entanto menos forte em relação ao efeito direto entre o *mindfulness* e a satisfação. No caso em que a relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho é mediada pelo *mindfulness* e pela autoeficácia a sua relação não é estatisticamente significativa ($\beta=-0,009$, $p>0,05$).

TABELA VI

Efeitos Indiretos

Relações	β	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>
Liderança Abusiva -> <i>Mindfulness</i> -> Satisfação Trabalho	-0,034	2,440	0,015
Liderança Abusiva -> <i>Mindfulness</i> -> Autoeficácia	-0,035	2,287	0,022
Liderança Abusiva -> Autoeficácia -> Satisfação Trabalho	-0,046	2,454	0,014
<i>Mindfulness</i> -> Autoeficácia -> Satisfação Trabalho	0,059	2,855	0,004
Liderança Abusiva -> <i>Mindfulness</i> -> Autoeficácia -> Satisfação Trabalho	-0,009	1,894	0,058

FONTE: *SmartPLS4*

Após examinar os efeitos indiretos, realizou-se uma análise ao coeficiente de determinação (R^2) dos construtos endógenos no intuito de analisar o poder explicativo do modelo (Hair et., 2021). Segundo os resultados obtidos verificáveis na Tabela VII, é possível verificar que o modelo explica 35,3 % da satisfação no trabalho, 10,2% da autoeficácia e 2,1% do *mindfulness*.

TABELA VII

Poder explicativo (R^2 e R^2 ajustado) e Relevância Preditiva do Modelo

	R^2	R^2 ajustado	Q^2
<i>Mindfulness</i>	0,021	0,018	0,013
Autoeficácia	0,102	0,096	0,035
Satisfação Trabalho	0,353	0,346	0,203

FONTE: *SmartPLS4*

Utilizou-se ainda o procedimento *Blindfolding* para realizar o cálculo do *Stone-Geisser's Q²* que testa a relevância preditiva do modelo estrutural. Considerando que o

valor $Q^2 > 0$ está associado a todos os construtos endógenos (Tabela VII), pode-se afirmar que o modelo apresenta relevância preditiva (Hair et al., 2011).

5. Discussão dos Resultados

Na sequência da revisão da literatura, recolha dos dados e à análise dos mesmos, procede-se à discussão dos resultados obtidos, considerando não só os resultados como também as referências da literatura.

Uma vez que a liderança abusiva corresponde à média mais baixa (1,6), foi possível verificar que poucos inquiridos percebem os seus líderes como indivíduos que adotam comportamentos abusivos, ou seja, comportamentos hostis contínuos, tais como a humilhação pública, invasão de privacidade, atribuição de culpa injustamente, atitudes rudes, quebra de promessas, egoísmo e discriminação na partilha de informações importantes, implementação de expectativas irrealistas, punições arbitrárias, ameaças e a adoção de práticas ilegais e antiéticas (Ahmad et al., 2019; Starratt & Grandy, 2010).

Em contrapartida, a autoeficácia corresponde à variável com a média mais alta (3,8), o que revela que grande parte dos inquiridos possui a percepção de autoeficácia, ou seja, acreditam na sua capacidade de mobilizar a motivação e cursos de ação necessários para exercer controlo sobre os acontecimentos (Wood & Bandura, 1989). A satisfação no trabalho, embora que inferior à autoeficácia, apresenta, ainda assim, uma média alta (3,4), o que significa que grande parte dos inquiridos está satisfeito com a função que desempenha na organização onde estão inseridos. Com base nos resultados, foi também possível constatar que a média dos inquiridos que exercem práticas de *mindfulness* no seu dia a dia é mais baixa (3,5) em relação à autoeficácia e à satisfação no trabalho. Apesar dos diferentes resultados, todas as médias posicionam-se acima do ponto médio teórico da escala.

Relativamente à liderança abusiva, os resultados evidenciam que a percepção de liderança abusiva diminui a autoeficácia, satisfação no trabalho e o *mindfulness* dos colaboradores, como referido em estudos prévios (e.g. Sun et al., 2022; Tepper, 2000; Glomb et al., 2011). A satisfação no trabalho diz respeito à variável mais influenciada pela liderança abusiva, ao passo que o impacto da liderança abusiva é menos significativo na autoeficácia e no *mindfulness* dos colaboradores. Por outras palavras, a liderança abusiva tem uma maior capacidade de diminuir a satisfação no trabalho do que a autoeficácia e o *mindfulness* dos colaboradores.

No que diz respeito ao *mindfulness*, os resultados demonstram o seu impacto significativo na autoeficácia e na satisfação no trabalho dos colaboradores, ou seja, o *mindfulness* é um preditor significativo de autoeficácia e satisfação no trabalho, como corroborado em estudos anteriores (Chandna et al., 2022; Caldwell et al., 2010; Menges & Caltabiano, 2019; Hülsheger et al., 2013). No que diz respeito ao efeito mediador do *mindfulness* na relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho, foi possível verificar que o *mindfulness* estabelece um efeito mediador significativo nos efeitos negativos da liderança abusiva na satisfação no trabalho, corroborando a literatura existente (De Clercq et al., 2022). Também a relação entre a liderança abusiva e a autoeficácia é significativa quando mediada pelo *mindfulness*, o que significa que as práticas de *mindfulness* têm a capacidade de aumentar a autoeficácia dos colaboradores sujeitos à liderança abusiva.

Como esperado, a autoeficácia e a satisfação no trabalho estabelecem uma relação positiva e significativa, o que significa que a autoeficácia dos colaboradores tem a capacidade de aumentar a sua satisfação no trabalho (Türkoğlu et al., 2017; Demir 2020). Até mesmo quando sujeitos à liderança abusiva, foi possível concluir que a autoeficácia dos inquiridos é um fator significativo para a satisfação no trabalho (Rasheed et al., 2021). Foi também possível constatar que a liderança abusiva estabelece menos influencia na satisfação quando a relação é medida pelo *mindfulness* do que pela autoeficácia. Por outras palavras, é possível afirmar que, comparativamente à autoeficácia, o *mindfulness* é um interveniente mais eficaz na preservação da satisfação no trabalho de colaboradores sujeitos à liderança abusiva.

Apesar dos resultados do presente estudo demonstrarem que o *mindfulness* é um interveniente eficaz na relação entre a liderança abusiva, autoeficácia e satisfação, o seu impacto é só positivo se não atuar em simultâneo com a autoeficácia. Tal resultado, poderá dever-se às diferenças entre as duas variáveis, uma vez que a autoeficácia consiste em atingir metas, um melhor desempenho e possuir confiança em si mesmo, ao contrário do *mindfulness*, que consiste em prestar atenção plena ao momento presente, exercitar a consciência plena em relação aos pensamentos, ao ambiente externo, às tarefas, assim como na recetividade de novas experiências e perspetivas. De acordo com Cede & Gözen (2021), podem existir contextos em que a autoconsciência excessiva proporcionada pelo *mindfulness* pode levar ao aumento das inseguranças e conseqüentemente à diminuição

da confiança, para além de que o foco excessivo no momento presente pode levar a que os colaboradores evitem tarefas desafiantes. Considerando que a liderança abusiva leva a que os colaboradores procurem exercer práticas excessivas de *mindfulness* (Andrews et al., 2014), pensa-se que quando a autoeficácia e o *mindfulness* atuam em simultâneo num contexto de liderança abusiva, o excesso de *mindfulness* poderá diminuir a autoeficácia (Walsh & Arnold, 2020) e, conseqüentemente, a satisfação no trabalho. Assim sendo, num contexto de liderança abusiva existe uma tendência de os indivíduos recorrerem às práticas de *mindfulness* de forma excessiva, tendo como consequência a diminuição da autoeficácia e, conseqüentemente, da satisfação no trabalho. Este fenómeno corrobora as pesquisas recentes de Yu et al. (2023) e Yang & Xu (2024) que abordam o lado negro do efeito do *mindfulness* num contexto de liderança abusiva. Tais estudos sugerem que o *mindfulness* tende a aumentar os efeitos negativos da liderança abusiva, uma vez que pode aumentar a sensibilidade dos subordinados em relação à informação recebida da liderança abusiva, intensificando o efeito nocivo da mesma.

6. Conclusão

A presente investigação possuiu o objetivo de estudar o impacto da liderança abusiva no *mindfulness*, na autoeficácia e satisfação dos colaboradores, assim como o papel do *mindfulness* na relação entre a liderança abusiva, a autoeficácia e a satisfação no trabalho, com a finalidade de determinar se o *mindfulness* é realmente uma prática que contribui para a redução das consequências negativas da liderança abusiva nas organizações e nos colaboradores. Com base nos resultados, foi possível concluir que a liderança abusiva diminui a autoeficácia, satisfação no trabalho e o *mindfulness* dos colaboradores, corroborando estudos prévios (e.g., Sun et al., 2022; Tepper, 2000; Glomb et al., 2011), sendo que a liderança abusiva apresenta uma maior capacidade de diminuir a satisfação no trabalho do que a autoeficácia e o *mindfulness* dos colaboradores. Para além disto, o estudo permite também concluir que a implementação de práticas de *mindfulness* têm a capacidade de diminuir os impactos negativos da liderança abusiva na satisfação no trabalho, tal como já corroborado (De Clercq et al., 2022), e na autoeficácia.

O presente estudo dispõe de diversas contribuições para a teoria e a prática. Em relação às contribuições teóricas, considerando o número reduzido de pesquisas sobre o impacto do *mindfulness* na satisfação no trabalho (e.g., Dane & Brummel, 2014; Yang & Xu, 2024; Yu et al., 2023) e a carência de fatores contextuais da organização nesta relação, como o estilo de liderança (Raza et al., 2018), o presente estudo contribuiu para o conhecimento teórico do papel do *mindfulness*, através do estudo do seu impacto na relação entre a liderança abusiva, autoeficácia e satisfação no trabalho. Considerando a quantidade reduzida de estudos que verificam a contribuição das práticas de *mindfulness* para o aumento da autoeficácia no contexto organizacional (e.g., Glomb et al., 2011; Cede & Gözen, 2021), o presente estudo contribuiu também para o conhecimento desta relação no contexto organizacional ao verificar que o *mindfulness* aumenta a autoeficácia dos colaboradores (Chandna et al., 2022).

Relativamente à autoeficácia, apesar de estudos prévios afirmarem a sua capacidade de mitigar consequências adversas da liderança abusiva (e.g., Rasheed et al., 2021), a presente investigação proporciona novos contributos, considerando que uma nova variável foi introduzida nesta relação, o *mindfulness*. Foi assim possível constatar que o *mindfulness* contribui para o aumento da autoeficácia (Chandna et al., 2022) no

contexto de liderança abusiva e, conseqüentemente, para a redução do impacto negativo desta liderança nos colaboradores.

Em relação às contribuições práticas, o presente estudo sugere que as organizações devem incentivar os colaboradores a aplicar práticas de *mindfulness* tais como: a) prestar atenção e impedir que a mente vagueie através de 15 minutos de controlo da respiração, prestando atenção às sensações do corpo; b) aplicar a regra do STOP que consiste em ensinar os colaboradores a parar e respirar de forma consciente, assim como em observar as sensações do corpo e pensamentos em situações de stress; c) foco nas tarefas com base na estratégia de trazer a mente de volta ao momento presente sempre que a mesma dispersa; d) sugerir pausas curtas de 1 a 5 minutos a cada 1 hora de trabalho com o intuito de conscientemente alongar, respirar e caminhar; e) realçar a importância de almoçar longe do computador e/ou do local de trabalho; f) encorajar os colaboradores a praticar a escuta atenta durante as reuniões ao estar totalmente presente para quem está a falar; g) incentivar os colaboradores a escrever o que conseguiram alcançar no final de cada dia de trabalho (Schaufenbuel, 2014). Desta forma, a satisfação no trabalho será menos afetada, ou seja, os colaboradores não serão tão influenciados pelos comportamentos abusivos dos líderes e, por isso, estarão mais satisfeitos no trabalho (De Clercq et al., 2022).

Finalmente, as organizações deverão também implementar um plano de ação que impeça que indivíduos propícios a adotarem comportamentos abusivos alcancem cargos de poder e/ou proporcionar a formação necessária com vista a diminuir os comportamentos abusivos, assim como promover o debate sobre a liderança abusiva nas organizações de forma a potencializar a capacidade dos colaboradores em identificar e reportar tais comportamentos abusivos, considerando os seus efeitos negativos na organização, nos colaboradores e nas equipas (Mathieu & Babiak, 2016; Fischer et al., 2021; Ferris et al., 2007).

6.1. Limitações do Estudo e Recomendações para Pesquisas Futuras

Uma das limitações deste estudo está relacionada com a dimensão reduzida da amostra e o facto da mesma ser uma amostra por conveniência, não sendo por isso considerada uma amostra representativa da população. Outra limitação identificada diz respeito à recolha de dados, a qual foi apenas suportada através de um inquérito por

questionário, podendo suscitar o enviesamento nas respostas dos participantes como resultado da tendência dos participantes em não responder consoante a sua realidade por quererem demonstrar uma melhor imagem de si próprios (Podsakoff et al., 2003). Tal fenómeno é menos provável de ocorrer se outros métodos forem utilizados em simultâneo, tais como a realização de entrevistas, tornando as respostas mais fidedignas.

Em relação aos estudos futuros, considerando que a maioria dos participantes é do género feminino (70,2%) e que a maioria apresenta uma antiguidade entre 0 e 5 anos (55,6%), sugere-se que estudos posteriores atendam a esta questão e ponderem em considerar amostras mais diversificadas em termos de género e antiguidade. Para além disto, deveriam também ser considerados em estudos futuros outros fatores para além da liderança abusiva, de forma a identificar se o *mindfulness* é tão ou mais eficaz em outros fatores situacionais no contexto de trabalho, por exemplo um tipo de liderança diferente. No que se refere à relação entre a liderança abusiva e a satisfação no trabalho, outros mediadores (e.g. esperança, resiliência e positivismo) poderão ser estudados a fim de identificar outros fatores que diminuam o efeito negativo da liderança abusiva na satisfação no trabalho. Adicionalmente, recomenda-se que estudos futuros possam verificar se o *mindfulness* e a autoeficácia em simultâneo são mais eficazes noutros tipos de relação do que a estudada na presente investigação (liderança abusiva e a satisfação no trabalho). Isto deve-se ao fato do papel em simultâneo das variáveis não se apresentar estatisticamente significativo nesta relação.

No seguimento da necessidade de identificar medidas que reduzam comportamentos abusivos por parte dos líderes (Fischer et al., 2021), o presente estudo propõe que as práticas de *mindfulness* tendem a reduzir a perceção dos comportamentos abusivos por parte dos colaboradores, contudo não reduzem os comportamentos abusivos dos líderes. Por este motivo, sugere-se que estudos futuros possam realizar um estudo comparativo entre o antes e o depois dos líderes abusivos terem iniciado práticas de *mindfulness*, com o intuito de determinar a ocorrência de alguma alteração no comportamento dos líderes em relação à redução de comportamentos abusivos. Futuros estudos poderão também explorar critérios de recrutamento e seleção que identifiquem um perfil de líder abusivo de modo a evitar que tais perfis alcancem cargos de liderança ou então para que seja possível proporcionar-lhes a formação necessária para que tais comportamentos sejam minimizados (Oliveira & Najnudel, 2022).

Referências

Agarwal, U. A. (2019). Examining links between abusive supervision, PsyCap, LMX and outcomes. *Management Decision*, 57(5), 1304-1334. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0103>

Ahmad, J., Athar, M. R., Azam, R. I., Hamstra, M. R. W, & Hanif, M. (2019). A resource perspective on abusive supervision and extra-role behaviors: The role of subordinates' psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 73-86. <https://doi.org/10.1177/1548051818767391>

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *Ali, BJ, & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2>

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>.

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

Bandura, A. (1978). Reflections on self-efficacy. *Advances in behaviour research and therapy*, 1(4), 237-269.

Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z. V., Abbey, S., Speca, M., Velting, D., & Devins, G.(2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical psychology: Science and practice*, 11(3), 230. <https://doi.org/10.1093/clipsy/bph077>

Boudrias, J. S., Rousseau, V., & Lajoie, D. (2021). How lack of integrity and tyrannical leadership of managers influence employee improvement-oriented behaviors. *Journal of Business Ethics*, 172(3), 487-502

Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 84(4), 822. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>

Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Addressing fundamental questions about mindfulness. *Psychological inquiry*, 18(4), 272-281. <https://doi.org/10.1080/10478400701703344>

Burton, J. P., Hoobler, J. M., & Scheuer, M. L. (2012). Supervisor workplace stress and abusive supervision: The buffering effect of exercise. *Journal of Business and Psychology*, 27, 271-279. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9255-0>

Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research*. (pp. 137– 164). Sage Publications, Inc.

Caillier, J. G. (2021). Abusive supervision's impact on work attitudes, considering leaving/quitting, self-efficacy, and performance? A preliminary study. *The Social Science Journal*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/03623319.2021.1986322>

Caldwell, K., Harrison, M., Adams, M., Quin, R. H., & Greeson, J. (2010). Developing mindfulness in college students through movement-based courses: effects on self-regulatory self-efficacy, mood, stress, and sleep quality. *Journal of American College Health*, 58(5), 433-442. <https://doi.org/10.1080/07448480903540481>

C. Andrews, M., Michele Kacmar, K., & Kacmar, C. (2014). The mediational effect of regulatory focus on the relationships between mindfulness and job satisfaction and

turnover intentions. *Career Development International*, 19(5), 494-507.
<https://doi.org/10.1108/CDI-02-2014-0018>

Carpenter, J. K., Sanford, J., & Hofmann, S. G. (2019). The effect of a brief mindfulness training on distress tolerance and stress reactivity. *Behavior therapy*, 50(3), 630-645. <https://doi.org/10.1016/j.beth.2018.10.003>

Cede, Ç. Ş., & Gözen, A. (2021). The Relationship between mindfulness and self-efficacy. *International Journal of Commerce and Finance*, 7(2), 184-205.

Chandna, S., Sharma, P., & Moosath, H. (2022). The mindful self: exploring mindfulness in relation with self-esteem and self-efficacy in Indian population. *Psychological Studies*, 67(2), 261-272. <https://doi.org/10.1007/s12646-021-00636-5>

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*, 2nd edition, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.

Crescentini, C., & Capurso, V. (2015). Mindfulness meditation and explicit and implicit indicators of personality and self-concept changes. *Frontiers in psychology*, 6, 44. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00044>

Creswell, J. D. (2017). Mindfulness interventions. *Annual review of psychology*, 68(1), 491-516. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-042716-051139>

Dane, E., & Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human relations*, 67(1), 105-128. <https://doi.org/10.1177/0018726713487753>

De Clercq, D., Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2022). Abusive supervision, occupational well-being and job performance: the critical role of attention–awareness mindfulness. *Australian Journal of Management*, 47(2), 273-297. <https://doi.org/10.1177/03128962211037772>

De Vries, M. K. (2004). Organizations on the Couch: A clinical perspective on organizational dynamics. *European Management Journal*, 22(2), 183-200. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.01.008>

Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 205-224. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.10>

Desrosiers, A., Vine, V., Curtiss, J., & Klemanski, D. H. (2014). Observing nonreactively: A conditional process model linking mindfulness facets, cognitive emotion regulation strategies, and depression and anxiety symptoms. *Journal of affective disorders*, 165, 31-37. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2014.04.024>

Dhanani, L. Y., & LaPalme, M. L. (2019). It's not personal: A review and theoretical integration of research on vicarious workplace mistreatment. *Journal of Management*, 45(6), 2322-2351. <https://doi.org/10.1177/0149206318816162>

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

Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.004>

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

Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. In *Research in personnel and human resources management* 30, 115–157. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005)

Guo, Y. (2022). A literature review: Antecedents of Job Satisfaction. In *2022 2nd International Conference on Management Science and Industrial Economy Development (MSIED 2022)*. <https://doi.org/10.23977/msied2022.003>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign* (Reading). Addison-Wesley.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (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>

F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE. <https://www.researchgate.net/publication/354331182>

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

Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1010-1023. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.020>

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

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man*. World.

Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 98(2), 310-325. <https://doi.org/10.1037/a0031313>

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>

Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144–156. <https://doi.org/10.1093/clipsy/bpg016>

Karoly, P. (1993). Mechanisms of self-regulation: a view. *Annu Rev Psychol*, 44(1), 23-52. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.44.1.23>

Keashly, L., & Harvey, S. (2005). Emotional Abuse in the Workplace. <https://doi.org/10.1037/10893-009>

Keashly, L. (2001). Interpersonal and systemic aspects of emotional abuse at work: The target's perspective. *Violence and Victims*, 16(3), 233–268. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.16.3.233>

Khair, H., Annisa, N., Pratiwi, R., & Rozak, A. (2024). Leader-Member Exchange, Perceived Organisational Support And Job Satisfaction: Mediating Role Of Employee Engagement. *Jurnal Manajemen*, 28(1), 64-87

Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of management*, 39(5), 1308-1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>

Li, L., & Zhang, J. (2022). Turnover Intention: Impacts of Abusive Supervision and Thriving at Work. *International Journal of Business and Management*, 17(10), 53. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n10p53>

Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: A conceptual framework. In *Handbook of top management teams* (pp. 214-220). London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230305335_23

Llobet Dalmases, J., & Fitó-Bertran, À. (2013). Contingent workforce, organisational commitment and job satisfaction: Review, discussion and research agenda. *Intangible capital*, 9(4), 1068–1079. <https://doi.org/10.3926/ic.475>

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? Organizational behavior and human light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, *1*(4), 240-246. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>

Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International journal of management, business, and administration*, *14*(1), 1-6.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford university press.

Mackey, J. D., Parker Ellen, B. P., 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. (2016). Effects of leadership on organizational performance. *Economics and Education*

Marsh, H. W., Lüdtke, O., Pekrun, R., Parker, P. D., Murayama, K., Guo, J., Basarkod, G., Dicke, T., Donald, J. N., & Morin, A. J. S. (2023). School leaders' self-efficacy and job satisfaction over nine annual waves: A substantive-methodological synergy juxtaposing competing models of directional ordering. *Contemporary Educational Psychology*, *73*, 102-170. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2023.102170>

Martin, J. R. (1997). Mindfulness: A proposed common factor. *Journal of Psychotherapy Integration*, *7*(4), 291-312. <https://doi.org/10.1023/B:JOPI.0000010885.18025.bc>

Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of organizational behavior*, *34*(1), 120-137. <https://doi.org/10.1002/job.1888>

Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences, 91*, 102-106. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.12.002>

Menges, J.R., & Caltabiano, M. L. (2019). The effect of mindfulness on academic self-efficacy: A randomised controlled trial. *International Journal of Education, Psychology and Counseling, 4*, 170-186. <https://doi.org/10.35631/ijepc.4310015>

Musaigwa, M. (2023). The Role of Leadership in Managing Change. *International Review of Management and Marketing, 13*(6), 1-9. <https://doi.org/10.32479/irmm.13526>

Nascimento, J. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho* [Tese de Doutoramento]. ISCTE.

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

Oliveira, L. B., & Najnudel, P. S. (2023). The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and turnover intention. *Revista de Gestão, 30*(1), 78-91. <https://doi.org/10.1108/REGE-02-2021-0025>

Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership, 6*(4), 373-389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>

Peltokorpi, V., & Ramaswami, A. (2021). Abusive supervision and subordinates' physical and mental health: The effects of job satisfaction and power distance orientation. *International Journal of Human Resource Management, 32*(4), 893-919. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1511617>

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. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Rasheed, M. I., Weng, Q., Umrani, W. A., & Moin, M. F. (2021). Abusive supervision and career adaptability: The role of self-efficacy and coworker support. *Human Performance*, 34(4), 239-256. <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1928134>

Raza, B., Ali, M., Naseem, K., Moeed, A., Ahmed, J., & Hamid, M. (2018). Impact of trait mindfulness on job satisfaction and turnover intentions: Mediating role of work–family balance and moderating role of work–family conflict. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1542943>

Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia economics and finance*, 23, 717-725. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)

Reb, J., Narayanan, J., & Ho, Z. W. (2015). Mindfulness at work: Antecedents and consequences of employee awareness and absent-mindedness. *Mindfulness*, 6(1), 111-122. <https://doi.org/10.1007/s12671-013-0236-4>

Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.

Schaufenbuel, K. (2014). Bringing mindfulness to the workplace. *UNC Kenan-Flagler Business School*, 1, 13.

Schunk, D. H. (1995). Self-efficacy, motivation, and performance. *Journal of applied sport psychology*, 7(2), 112-137. <https://doi.org/10.1080/10413209508406961>

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>

Shapiro Jr, D. H., Schwartz, C. E., & Astin, J. A. (1996). Controlling ourselves, controlling our world: Psychology's role in understanding positive and negative consequences of seeking and gaining control. *American psychologist*, 51(12), 1213.

Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A., & Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of clinical psychology*, 62(3), 373-386. <https://doi.org/10.1002/jclp.20237>

Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240-261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>

Starratt, A., & Grandy, G. (2010). Young workers' experiences of abusive leadership. *Leadership & organization development journal*, 31(2), 136-158. <https://doi.org/10.1108/01437731011024394>

Sun, N., Zheng, Q., Li, L., Zhu, H., Liu, X., Zhou, S., & Han, H. (2022). A model of abusive supervision, self-efficacy, and work engagement among Chinese registered nurses: the mediating role of self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.962403>

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>

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

Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A

power/dependence analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 109(2), 156-167. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.004>

Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of management journal*, 54(2), 279-294. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.60263085>

Türkoğlu, M. E., Cansoy, R., & Parlar, H. (2017). Examining Relationship between Teachers' Self-Efficacy and Job Satisfaction. *Universal journal of educational research*, 5(5), 765-772. <https://doi.org/10.13189/ujer.2017.050509>

Van Gordon, W., Shonin, E., Zangeneh, M., & Griffiths, M. D. (2014). Work-related mental health and job performance: Can mindfulness help? *International Journal of Mental Health and Addiction*, 12(2), 129-137 <https://doi.org/10.1007/s11469-014-9484-3>

Walsh, M. M., & Arnold, K. A. (2020). The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being. *Stress and Health*, 36(3), 287-298. <https://doi.org/10.1002/smi.2926>

Wells, J. E., & Welty Peachey, J. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter?. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(1/2), 23-40. <https://doi.org/10.1108/13527591111114693>

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management Review*, 14(3), 361-384. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067>

Xiaqi, D., Kun, T., Chongsen, Y., & Sufang, G. (2012). Abusive supervision and LMX: Leaders' emotional intelligence as antecedent variable and trust as consequence variable. *Chinese Management Studies*, 6(2), 257-270. <https://doi.org/10.1108/17506141211236695>

Yang, W., & Xu, S. (2024). Should we be more mindful? The joint impact of an abusive work environment and mindfulness on employee well-being and turnover intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 48(4), 712-724. <https://doi.org/10.1177/10963480231156832>

Yu, Y., Xu, S. T., & Li, G. (2023). Abusive supervision and emotional labour on a daily basis: The role of employee mindfulness. *Tourism Management*, 96. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104719>

Anexos

Anexo A- Instrumento de Recolha de Dados

Questionário Demográfico

1. Trabalha por conta própria?

Sim

Não

2. Género:

Feminino

Masculino

Outro

Prefiro não dizer

3. Idade:

4. Estado Civil:

Solteiro/a

Casado/a / União de Facto

Divorciado/a

Viúvo/a

Outro

5. Habilitações:

- Ensino básico -1º, 2º e 3º ciclo
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

6. Em que setor trabalha?

- Setor Público
- Setor Privado
- Setor Público-Privado
- Outro

7. Qual o setor de atividade da empresa onde trabalha?

- Banca/ Seguros
- Educação
- Indústria/ Construção
- Retalho
- Saúde
- Serviços
- Telecomunicações
- Outro

8. Há quanto tempo trabalha na presente organização (anos)?

Escala de liderança abusiva

O meu supervisor direto...

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Item 1	...ridiculariza-me.		1 2 3 4 5	
Item 2	...diz-me que os meus pensamentos e sentimentos são estúpidos.		1 2 3 4 5	
Item 3	...não fala comigo de propósito.		1 2 3 4 5	
Item 4	...rebaixa-me à frente dos outros.		1 2 3 4 5	
Item 5	...invade a minha privacidade.		1 2 3 4 5	
Item 5	...lembra-me dos meus erros e falhanços passados.		1 2 3 4 5	
Item 7	... não valoriza o meu empenho em trabalhos que requerem muito esforço.		1 2 3 4 5	
Item 8	...culpa-me para se livrar a si próprio/a de problemas/embaraços.		1 2 3 4 5	
Item 9	...quebra as promessas que faz.		1 2 3 4 5	
Item 10	...dirige a raiva contra mim quando está zangado/a com outros.		1 2 3 4 5	
Item 11	...faz comentários negativos sobre mim e outros.		1 2 3 4 5	
Item 12	...é rude para mim.		1 2 3 4 5	
Item 13	...não permite que eu interaja com outros colegas de trabalho.		1 2 3 4 5	
Item 14	...diz-me que sou incompetente.		1 2 3 4 5	
Item 15	...mente-me.		1 2 3 4 5	

Escala de autoeficácia

		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Item 1	Sinto-me confiante quando procuro uma solução para um problema de longo prazo.					
Item 2	Sentir-me-ia confiante se tivesse que apresentar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.					
Item 3	Sentir-me-ia confiante se participasse em discussões sobre a estratégia da organização.					
Item 4	Sei que seria capaz de dar uma boa ajuda na definição dos objetivos para a minha área de trabalho.					
Item 5	Se tivesse que estabelecer contactos com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas, sentir-me-ia confiante.					
Item 6	Sei que sou capaz de fazer, com eficácia, apresentações em público a um grupo de colegas.					

Escala de *mindfulness*

		Muito frequentemente	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Item 1	Posso sentir uma emoção e só tomar consciência dela algum tempo depois.					
Item 2	Parto ou derramo coisas por falta de cuidado, por falta de atenção, ou por estar a pensar noutra coisa.					
Item 3	Tenho dificuldade em permanecer focado/a no que está a acontecer no presente.					

Item 4	Tenho tendência a caminhar rápido para chegar ao meu destino, sem prestar atenção ao que vivencio durante o caminho.	1	2	3	4	5
Item 5	Tenho tendência em não reparar nas sensações das tensões físicas ou desconforto, até que elas realmente capturem a minha atenção.	1	2	3	4	5
Item 6	Esqueço-me do nome das pessoas quase imediatamente após o ouvir pela primeira vez.	1	2	3	4	5
Item 7	Parece que "funciono em piloto automático", sem muita consciência do que estou a fazer.	1	2	3	4	5
Item 8	Realizo atividades de forma apressada, sem estar realmente atento/a à atividade em si.	1	2	3	4	5
Item 9	Fico tão focado/a no objetivo que desejo alcançar, que perco a noção do que estou a fazer no momento para o atingir.	1	2	3	4	5
Item 10	Faço trabalhos e tarefas automaticamente, sem estar consciente do que estou a fazer.	1	2	3	4	5
Item 11	Dou por mim a ouvir alguém falar, enquanto estou a fazer outra coisa ao mesmo tempo.	1	2	3	4	5
Item 12	Conduzo para um local em "piloto automático" e depois questiono-me porque é que fui lá parar.	1	2	3	4	5
Item 13	Dou por mim preocupado/a com o futuro e com o passado.	1	2	3	4	5
Item 14	Dou por mim a fazer coisas sem prestar atenção.	1	2	3	4	5
Item 15	Tomo refeições sem estar consciente de que estou a comer.	1	2	3	4	5

Escala de satisfação no trabalho

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Item 1	Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho.				1 2 3 4 5
Item 2	Penso frequentemente em deixar este trabalho.				1 2 3 4 5
Item 3	Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho.				1 2 3 4 5
Item 4	Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com as tarefas que fazem.				1 2 3 4 5
Item 5	Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar.				1 2 3 4 5