



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

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

**O IMPACTO DA LIDERANÇA ABUSIVA NOS  
COLABORADORES: O PAPEL MEDIADOR DO BEM-ESTAR  
PSICOLÓGICO E O EFEITO MODERADOR DO CONVÍVIO  
COM ANIMAIS NO LOCAL DE TRABALHO**

**ILONA CHORNA**

**OUTUBRO 2024**



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

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

**O IMPACTO DA LIDERANÇA ABUSIVA NOS  
COLABORADORES: O PAPEL MEDIADOR DO BEM-ESTAR  
PSICOLÓGICO E O EFEITO MODERADOR DO CONVÍVIO DE  
ANIMAIS NO LOCAL DE TRABALHO**

**ILONA CHORNA**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA FERNANDA BETHLEM TIGRE**

**OUTUBRO 2024**

## **Resumo**

A crescente preocupação com as necessidades dos colaboradores tem levado as organizações a estabelecer novas práticas de forma a facilitar a retenção dos seus talentos. Neste sentido, a permanência de animais de estimação tem vindo a emergir no contexto laboral, estabelecendo uma nova realidade neste ambiente. Para além disso, a literatura sobre a liderança abusiva demonstra o seu poder significativo nos seus colaboradores, no qual o bem-estar psicológico, o compromisso afetivo e a intenção de saída não passam despercebidos. Assim sendo, o objetivo desta dissertação prende-se em compreender a relação entre a liderança abusiva, o bem-estar psicológico, o convívio com os animais de estimação, o compromisso afetivo e a intenção de saída.

Para este efeito aplicamos um inquérito por questionário, no qual obtivemos uma amostra total de 282 respostas válidas. De acordo com os resultados, a liderança abusiva impacta negativamente o bem-estar psicológico e o compromisso afetivo, e positivamente a intenção de saída. O bem-estar psicológico influencia positivamente o compromisso afetivo e negativamente a intenção de saída. Para além disso, verificou-se que o compromisso afetivo exerce um efeito forte na intenção de saída. Por fim, contrariamente ao esperado, o papel moderador dos animais de estimação no local de trabalho não foi estabelecido.

**Palavras-chave:** Liderança abusiva; Bem-estar psicológico; Presença dos animais de estimação; Local de trabalho; Compromisso afetivo; Intenção de saída.

## **Abstract**

The increasing concern with employees' needs has led organizations to establish new practices to facilitate the retention of their talents. In this sense, the presence of pets has been emerging in the workplace, establishing a new reality in this environment. Furthermore, the literature on abusive leadership highlights its significant impact on employees, where psychological well-being, affective commitment, and turnover intention do not go unnoticed. Thus, the aim of this dissertation is to understand the relationship between abusive leadership, psychological well-being, pets presence, affective commitment, and turnover intention.

For this purpose, we used a questionnaire survey and obtained a total of 282 valid responses. According to the findings, abusive leadership has a negative impact on psychological well-being and affective commitment, and has a positive impact on turnover intention. Psychological well-being positively influences affective commitment and negatively impacts turnover intention. Moreover, it was found that affective commitment has a strong effect on the turnover intention. Finally, contrary to expectations, the moderating role of pets in the workplace was not established.

**Keywords:** Abusive leadership; Pets presence; Workplace; Psychological well-being, Affective commitment; Turnover intentions.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Fernanda Bethlem Tigre, pela sua atenção ao detalhe, disponibilidade, simpatia e dedicação. Fico eternamente grata por todo o seu trabalho!

Ao Vasco, por nunca ter duvidado do meu valor e por elevar a minha motivação quando a vontade era desistir. O apoio, compreensão e o companheirismo foram essenciais para a conclusão desta dissertação.

À minha mãe, pela sua força e coragem, pelo esforço que fez para assumir todos os papéis necessários para me fazer crescer.

À minha irmã, por todo o carinho, preocupação, presença e por sempre acreditar nas minhas capacidades.

À Luísa, por trazer positividade nos momentos difíceis e por me ensinar, a cada dia, a ser uma pessoa melhor.

À Ludmila, amiga de longa data, que sempre aplaudiu todas as minhas conquistas e ensinou-me o que é uma verdadeira amizade.

Às minhas amigas do ISEG, por todas as nossas gargalhadas, desabafos e loucuras. Sem vocês esta experiência não teria o mesmo impacto.

Ao Jorge, por todo o conhecimento partilhado e por, sem pensar duas vezes, ter-me ajudado na partilha do questionário.

A todos os que participaram no questionário, o vosso tempo foi crucial para a realização desta dissertação.

Ao ISEG, por ter sido a minha segunda casa nestes dois importantes anos da minha vida.

## Índice

<b>I. Introdução</b> .....	1
<b>II. Revisão de Literatura</b> .....	2
1. Liderança Abusiva .....	2
2. Bem-Estar Psicológico .....	5
3. Convívio com animais de estimação no local de trabalho .....	7
4. Compromisso Afetivo .....	9
5. Intenção de saída .....	11
<b>III. Estudo Empírico</b> .....	13
1. Método .....	13
2. Caracterização da Amostra.....	14
3. Instrumentos de Medida.....	16
4. Análise dos resultados.....	17
4.1. Análise dos Modelos de Medida .....	17
4.2. Modelo estrutural .....	19
4.3. Análise de diferenças significativas em subgrupos da amostra.....	23
<b>IV. Discussão dos resultados</b> .....	23
<b>V. Conclusão</b> .....	26
1. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras .....	27
<b>Referências bibliográficas</b> .....	28
<b>Anexo I: Questionário</b> .....	42

## Índice das figuras

Figura 1: Modelo de investigação .....	13
Figura 2: Modelo estrutural final .....	20

## Índice das tabelas

Tabela 1: Caracterização da amostra.....	15
Tabela 2: Média, desvio-padrão, carga fatorial, <i>t- test</i> e <i>p-value</i> dos itens .....	18
Tabela 3: Fiabilidade e validade convergente .....	19
Tabela 4: Validade discriminante.....	19
Tabela 5: Efeitos diretos do modelo de investigação .....	21
Tabela 6: Efeito indireto do modelo de investigação (Moderação) .....	21
Tabela 7: Efeitos indiretos significativos (Mediações) .....	22
Tabela 8: Poder explicativo ( $R^2$ e $R^2$ ajustado) e Relevância preditiva do modelo ( $Q^2$ ).....	22

## I. Introdução

Atualmente, o mundo laboral enfrenta o desafio de reter os melhores recursos humanos (Moreira *et al.*, 2024). Recursos esses, considerados como a pedra basilar para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). Tendo em consideração que o sucesso das organizações depende desta vantagem (Rawashedeh & Tamimi, 2019), é imperativo criar estratégias que sejam capazes de dar resposta a este desafio (Ghani *et al.*, 2022).

Dada a existência de uma crescente preocupação com a satisfação das necessidades dos colaboradores (Wang *et al.*, 2022), isto tem levado várias organizações a estabelecerem procedimentos que permitem a permanência dos animais de estimação no meio organizacional (Foltin & Glenk, 2023). Uma vez que os animais são considerados valiosos para diversos indivíduos, esta medida revela ser favorável para a retenção, o compromisso organizacional e o bem-estar psicológico dos funcionários (Sousa *et al.*, 2022, Wagner & Cunha, 2021; Junça-Silva, 2022). É importante ressaltar que o convívio pode ocorrer na casa dos colaboradores, através do modelo híbrido ou remoto, ou então nos estabelecimentos da própria organização (Kelemen *et al.*, 2020).

No decorrer do tempo, a literatura tem analisado inúmeros estilos de liderança de modo a compreender o seu impacto nos comportamentos e nas atitudes dos colaboradores (Yasin *et al.*, 2022). Assim sendo, a liderança abusiva, por sua vez, tem vindo a ganhar destaque (Guan & Hsu, 2020) devido às consequências negativas que provoca aos trabalhadores e às organizações (Zhang *et al.*, 2023).

As práticas abusivas por parte da liderança intensificam as emoções negativas dos seus funcionários (Lin *et al.*, 2022), são vistas como uma fonte de humilhação e desconsideração ao seu bem-estar (Pradhal *et al.*, 2020), o que potencializa o decréscimo do bem-estar psicológico (Dhali *et al.*, 2023). Além disso, o vínculo emocional que é obtido através do compromisso afetivo é vital para todas as organizações (DiPietro *et al.*, 2020). E, tendo em consideração à sua importância, a liderança abusiva tem-se manifestado uma clara ameaça para a sua eficácia (Wang *et al.*, 2022). Por outro lado, o comportamento dos líderes representa um papel crucial para a retenção dos colaboradores (Jahanzeb & Bouckenooghe, 2023). Na medida em que, os líderes abusivos ao não oferecerem um tratamento digno aos seus subordinados, colocam em causa a imagem da

sua entidade patronal, o que reflete não só num baixo compromisso afetivo como também na intenção de abandonar a organização (Tillman *et al.*, 2018).

Embora a liderança abusiva seja intensivamente analisada, pouco se sabe sobre a sua influência no bem-estar psicológico dos colaboradores (Wang *et al.*, 2024). Adicionalmente, atendendo às sugestões de Jung *et al.* (2023), pretende-se dar resposta relativamente à associação entre o bem-estar psicológico com outras variáveis, nomeadamente, o compromisso afetivo e a intenção de saída. Seguindo o mesmo raciocínio, a literatura sobre a presença dos animais no contexto laboral é recente e requer uma maior atenção (Hall & Mills, 2019). Assim sendo, com a elaboração deste trabalho pretendemos dar seguimento a este estudo.

No caso desta dissertação, existem três objetivos associados: 1) explorar as relações causais entre a liderança abusiva, o bem-estar psicológico, o compromisso afetivo e a intenção de saída, 2) analisar se o convívio com os animais de estimação desempenha um papel moderador na relação da liderança abusiva e o bem-estar psicológico e 3) investigar se a convivência com os animais de estimação estabelece diferenças significativas relativamente à liderança abusiva, ao bem-estar psicológico, ao compromisso afetivo e à intenção de saída.

A seguinte investigação encontra-se segmentada através de cinco capítulos principais. Assim sendo, o primeiro capítulo diz respeito à questão introdutória do trabalho, onde é apresentada a pertinência e os objetivos do estudo. Já no que toca ao segundo capítulo, este aborda a revisão de literatura e abrange todos os construtos centrais deste trabalho (Liderança abusiva, Bem-estar psicológico, Convívio com os animais no local de trabalho, Compromisso afetivo e Intenção de saída). Segue-se o capítulo do estudo empírico, que estabelece o método considerado, os instrumentos de medida, a caracterização da amostra e a análise dos resultados. O quarto capítulo, fornece a discussão dos resultados alcançados. E, por último, o capítulo final destina-se às conclusões do estudo, às limitações identificadas, bem como sugestões para investigações futuras.

## **II. Revisão de Literatura**

### **1. Liderança Abusiva**

Os líderes exercem um papel crucial no desencadeamento de comportamentos e atitudes dos colaboradores (Ullah *et al.*, 2021), tal como para o sucesso organizacional



(Hilton *et al.*, 2023). Desta forma, ao ameaçar a vantagem competitiva que advém dos recursos humanos, a liderança abusiva representa um grande problema para as organizações (Tariq & Ding, 2018; Zhang *et al.*, 2023).

Esta liderança é conceptualizada através das “percepções dos subordinados sobre a medida em que os supervisores se envolvem na exibição sustentada de comportamentos hostis verbais e não verbais, excluindo o contacto físico” (Tepper, 2000, p. 178). Invadir a privacidade do colaborador, ser rude, atribuir culpa de forma indevida, tomar posse do mérito de outrem e humilhar publicamente são alguns dos comportamentos que descrevem este construto (Tepper, 2000; Tepper *et al.*, 2006; Zellars *et al.*, 2002).

Além disso, é possível identificar algumas particularidades subjacentes a este conceito que permitem diferenciá-lo dos demais (e.g., *bullying* no local de trabalho). Em primeiro lugar, a liderança abusiva resulta de percepções dos funcionários que podem ser moldadas através de características do próprio indivíduo (e.g., personalidade) e do contexto no qual estas percepções se desenrolam (e.g., ambiente de trabalho). Seguidamente, um acontecimento isolado não é considerado abusivo, só no caso de este ser um ato consecutivo. E, por último, a ideia de que este comportamento dos líderes é propositado, com a intenção de alcançar um objetivo (Tepper, 2007).

Para além disso, Fischer *et al.* (2021) estabeleceram que a liderança abusiva pode ser influenciada através de aspetos relacionados com: 1) o líder; 2) os subordinados e 3) fatores contextuais. Determinadas características do líder podem causar divergências nas percepções dos subordinados (Rice *et al.*, 2020). Particularmente, líderes que apresentem baixa inteligência emocional tendem a adotar mais a liderança abusiva (Xiaqui *et al.*, 2012; Zhang & Bednall, 2016). Por outro lado, ter sido exposto à agressão durante a sua infância (Kiewitz *et al.*, 2012), bem como a existência de conflitos entre trabalho-família (Courtright *et al.*, 2016) podem levar um líder a desenvolver tais práticas. Da mesma forma, um líder que apresente fortes crenças de instrumentalidade, ou seja, que acredite que praticar atos abusivos seja um instrumento adequado para obter benefícios dos seus subordinados (e.g., melhorar o desempenho), é mais propício a estabelecer estes abusos (Watkins *et al.*, 2019).

Por outro lado, a personalidade dos colaboradores pode também impactar na percepção sobre a liderança abusiva, o que resulta em diferentes avaliações sobre o mesmo líder (Brees *et al.*, 2016). Tendo em consideração ao modelo *Big Five*, este estabelece a existência de cinco dimensões de traços de personalidade: o neuroticismo (inclinação para experienciar emoções negativas, como a depressão e a ansiedade), extroversão (refere-se

a emoções positivas, a sociabilidade e gostar de interagir com outras pessoas), abertura à experiência (remete para uma curiosidade intelectual, na qual existe abertura para novas experiências e diversidade), amabilidade (indica a predisposição de um indivíduo para ser agradável e cooperativo com outros) e conscienciosidade (reflete na autodisciplina, organização e planeamento) (Costa & McCrae, 1992; Mammadov, 2022). Seguindo este raciocínio, a literatura tem analisado o impacto deste modelo na percepção de liderança abusiva dos colaboradores, chegando a conclusão de que quanto maior o nível de neuroticismo e menor de conscienciosidade dos funcionários, maior é a tendência de estes constatarem abusos dos seus líderes (Wang *et al.*, 2015; Henle & Gross, 2014). Para além disso, funcionários que se julgam ser mais merecedores e com mais direitos que outros, ou seja, com níveis superiores de direito psicológico (Campell *et al.*, 2004), tendem a apresentar uma predisposição para facilmente sentirem que não estão a ser bem tratados, resultando numa maior percepção de liderança abusiva (Harvey *et al.*, 2014).

Por fim, no que toca ao clima hostil este apresenta a sua relevância pois incentiva os líderes a adotarem atos abusivos e a desencadear ambientes desagradáveis para os seus funcionários (Mawritz *et al.*, 2014). Por outro lado, com base na teoria da aprendizagem social (Bandura, 1977), à medida que os líderes e os trabalhadores são recorrentemente expostos a atos abusivos nas organizações estes consideram que é admissível comportarem-se desta forma no contexto organizacional, o que facilita o estabelecimento de uma norma que aceite comportamentos abusivos (Restubog *et al.*, 2011; Tepper, 2007; Tepper *et al.*, 2017).

A literatura tem verificado a ligação da liderança abusiva com diversos efeitos prejudiciais (e.g., Zhang & Liu, 2018). Com base numa meta-análise, Zhang e Liao (2015) verificaram que a liderança abusiva impacta negativamente as atitudes dos colaboradores (e.g., satisfação no trabalho), diminui o bem-estar, a percepção de justiça organizacional e o desempenho, e ainda, aumenta o conflito trabalho-família tal como o comportamento desviante. Neste sentido, Mackey *et al.* (2017) realizaram outra meta-análise, na qual obtiveram as mesmas conclusões. Recentemente, Fischer *et al.* (2021) na sua revisão sistemática, para além das anteriormente referidas englobaram também consequências a nível dos líderes/clientes (e.g., satisfação), da equipa (e.g., cooperação) e da organização (desempenho financeiro).

Uma vez que os colaboradores que sofrem com estes líderes esgotam os seus recursos pessoais (e.g., tempo e energia) a tentar resistir ou até mesmo a tentar agradar os seus líderes na expectativa de evitar novos episódios abusivos, isto resulta no aumento da

exaustão emocional dos funcionários (Lim *et al.*, 2020; Wu & Hu, 2009). Por outro lado, a liderança abusiva afeta negativamente a percepção de justiça no local de trabalho (Velez & Neves, 2017; Mackey *et al.*, 2017) e a criatividade (Liu *et al.*, 2012).

## **2. Bem-Estar Psicológico**

Tendo em consideração que o bem-estar é inconsistente, podendo então variar ao longo do tempo (e.g., dias, semanas), este conceito é visto como um fenómeno volátil (Sonnentag, 2015) e complexo (Corrêa *et al.*, 2021). Deste modo, este conceptualiza-se através do estado psicológico que reflete na experiência e no funcionamento ideal de cada indivíduo (Ryan & Deci, 2001). A investigação empírica estabelece, tendencialmente, a existência de duas perspetivas que divergem na sua visão relativamente ao bem-estar: hedónica e eudaimónica. Do ponto de vista da perspetiva hedónica, o bem-estar equivale ao prazer e à felicidade, enquanto na perspetiva eudaimónica este ultrapassa a felicidade e deriva então da autorrealização (Ryan & Deci, 2001).

A perspetiva hedónica, refere-se ao bem-estar através da subjetividade, visto que é definido com base na avaliação que cada um faz da sua vida (Diener *et al.*, 1999) e engloba diversos fenómenos: 1) respostas emocionais individuais (positivas e negativas), 2) satisfação com a vida e 3) satisfação com diferentes domínios da vida (e.g., trabalho) (Diener *et al.*, 1999; Diener *et al.*, 2003).

Já a perspetiva eudaimónica, foca-se no bem-estar psicológico sendo este conceptualizado através da “procura pela perfeição que representa a realização do verdadeiro potencial de alguém” (Ryff, 1995, p. 100). Seguindo esta perspetiva, Ryff (1989) elaborou um modelo multidimensional que distingue seis dimensões: 1) autoaceitação - uma autoavaliação individual praticada ao longo do tempo, na qual se procede à reflexão e aceitação dos seus defeitos e virtudes; 2) relações positivas com outros - refere-se à qualidade das relações interpessoais; 3) autonomia - ser independente e autodeterminado, na qual o centro da tomada de decisão esta no indivíduo; 4) domínio do ambiente - a capacidade de encontrar ou criar ambientes que se adequem às necessidades pessoais; 5) propósito de vida - remete para a convicção de que a vida representa um propósito e um significado; 6) crescimento pessoal - implica o desenvolvimento e crescimento contínuo do indivíduo, de forma a atingir o seu potencial (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995; Ryff & Singer, 2008).

As emoções negativas quando persistem no tempo ou na sua intensidade podem comprometer o bem-estar psicológico, dado que destabilizam o funcionamento de um indivíduo (Huppert, 2009). Assim sendo, os líderes são cruciais para a conceção de um local de trabalho saudável e seguro (Mullen *et al.*, 2018) e dado que o capital humano é um ativo valioso no meio organizacional (Fulmer & Ployhart, 2014; Pandita & Ray, 2018), o bem-estar psicológico deve ser uma preocupação (Pradhan & Jena, 2018). A literatura estabelece que comportamentos abusivos consomem os colaboradores, tendo impacto para as emoções, o humor e o bem-estar psicológico (Dhali *et al.*, 2023). Por outro lado, indivíduos que se situam na dependência dos seus líderes de recursos importantes (e.g., obter uma promoção), tendencialmente, apresentam níveis de bem-estar inferior (Du *et al.*, 2022). À medida que um líder atua através do comportamento abusivo existe uma transmissão de mensagens negativas para o colaborador que pode ser fatal para o bem-estar psicológico dos mesmos (e.g., humilhar à frente de outros cria uma mensagem negativa sobre o seu valor e respeito dentro da organização) (Walsh & Arnold, 2020).

Deste modo, Shih *et al.* (2023) determinaram que os comportamentos abusivos por parte do líder, representavam uma ameaça para o bem-estar psicológico. Os autores alertaram ainda que estes atos abusivos não podem passar despercebidos dentro do contexto organizacional, sendo vital introduzir tolerância zero para tais comportamentos na sua cultura. Do mesmo modo, Wang *et al.* (2024) e Du *et al.* (2022) constataram que os funcionários quando percecionavam o comportamento abusivo dos seus líderes, o seu bem-estar psicológico apresentava níveis mais baixos.

À medida que o colaborador é submetido à liderança abusiva, os seus níveis de perceção de justiça organizacional são afetados. Isto pode ocorrer, em parte, quando os trabalhadores experienciam uma liderança abusiva durante um longo período e a organização não estabelece ou implementa qualquer procedimento que tenha em vista punir os comportamentos abusivos ou salvaguardar as vítimas desta liderança, o que acaba por comprometer a justiça procedimental (Tepper, 2000) – perceção de justiça sobre os procedimentos utilizados na tomada das decisões (Greenberg & Tyler, 1987). Como consequência, o bem-estar psicológico dos colaboradores sofre danos (Shih *et al.*, 2023). Desta forma, surge a primeira hipótese do presente estudo:

**H1:** A perceção de liderança abusiva apresenta uma relação negativa com o bem-estar psicológico.

### 3. Convívio com animais de estimação no local de trabalho

Com a pandemia, os indivíduos viram-se obrigados a aceitar uma nova realidade laboral - o teletrabalho (Kaltiainen & Hakanen, 2024). O que permitiu que estes cumprissem as suas funções laborais na companhia dos seus *pets* (Hoffman, 2021).

Para muitos seres humanos, estes apresentam uma importância incontestável, sendo mesmo considerados parte da estrutura familiar (Cohen, 2002; McConnell *et al.*, 2019) e fonte de suporte emocional (Kelemen *et al.*, 2020; Meehan *et al.*, 2017). Além disso, é possível identificar compatibilidade entre os níveis de ocitocina gerados durante a interação entre os indivíduos com os seus animais de estimação com os níveis produzidos durante uma massagem (Miller *et al.*, 2009). Seguindo este raciocínio, considerando que os animais promovem conforto e estabilidade, eles são vistos como um elemento essencial quando os indivíduos se sentem à deriva. Esta importância destaca-se ainda mais dado que o contexto organizacional se caracteriza pela incerteza, complexidade e instabilidade (Junça-Silva, 2023).

Tendo em consideração a estas ideias, levar os seus animais de estimação para o contexto laboral tem vindo a expandir-se pelo mundo (Sousa *et al.*, 2022), apesar de não existir muita literatura neste sentido (Junça-Silva, 2022). Não obstante, em virtude das possíveis alterações na dinâmica organizacional com a presença destes novos membros, é imperativo verificar previamente a preparação dos colaboradores para as eventuais mudanças, e posteriormente, proceder a uma implementação gradual (e.g., iniciar com um dia específico em que se possa trazê-los, e com o passar do tempo aumentar a regularidade) (Wilkin *et al.*, 2016; Foreman *et al.*, 2017; Silva, 2022). Alinhado a este raciocínio, para que esta prática seja bem-sucedida, é crucial existir uma cultura flexível e autonomia no trabalho, o que permite aos colaboradores interagirem com os animais sem qualquer restrição horária (Wagner & Cunha, 2021).

Esta prática pode ainda abarcar algumas preocupações. A inclusão de cães pode gerar desconforto para certos indivíduos, devido ao medo que estes possam causar (Cunha *et al.*, 2019). Por outro lado, os cães podem criar distrações (e.g., latir) o que pode impactar na produtividade dos colaboradores (Wagner & Cunha, 2021). Além disso, outro fator que merece atenção são as alergias em prol do pelo dos animais. Contudo, uma solução plausível refere-se à criação de zonas em que a presença destes fosse interdita (Pali-Schöll *et al.*, 2023; Foreman *et al.*, 2017; Hall *et al.*, 2017; Wilkin *et al.*, 2016).

Não obstante, os animais têm sido encarados como um ativo imprescindível para as organizações e para a vida dos seus trabalhadores (Silva, 2024). Uma vez que a sua presença alude para um clima acolhedor e agradável (Wells & Perrine, 2001) isto permite elevar a reputação e atração organizacional (Foltin & Glenk, 2023). Com base num estudo qualitativo, Wagner e Cunha (2021) constataram que esta interação entre os indivíduos e os animais gera um clima organizacional positivo, melhorias na comunicação, maior coesão social e compromisso. Estes autores identificaram que se a organização retirasse este privilégio, seria desastroso para a retenção dos colaboradores. Posteriormente, Sousa *et al.* (2022) evidenciaram, de igual modo, o seu impacto para o compromisso organizacional, nomeadamente, o compromisso afetivo. Além do compromisso organizacional, Hall e Mills (2019) exploraram o *engagement*, a qualidade de vida e a intenção de saída. Chegando a conclusão de que as três primeiras variáveis se encontravam, especificamente, relacionadas positivamente com a presença de cães e que, os baixos níveis de intenção de saída destacavam-se nos funcionários que levavam frequentemente os seus companheiros domésticos.

Contudo, caso não seja possível a permanência dos *pets* no estabelecimento organizacional as organizações podem adotar o teletrabalho. Deste modo, ao facilitar a interação entre ambos, esta medida traz não só vantagens para os colaboradores como também para os próprios animais (e.g., redução da ansiedade) (Junça-Silva, 2022).

Já no que toca ao bem-estar dos colaboradores, diversos estudos têm evidenciado a redução do *stress*, o que pode ser explicado por não existir a preocupação de os deixar sozinhos em casa, como também pelas pausas de curta duração que permitem interagir com o animal e a recarregar energias (Wells & Perrine, 2001; Barker *et al.*, 2012; Wikin *et al.*, 2016; Silva, 2022; Wagner & Cunha, 2021). Ainda que, numa visão geral, o impacto dos animais de estimação no bem-estar psicológico dos seres humanos seja amplamente estudado na literatura (e.g., Amiot & Bastian, 2023; Corrêa *et al.*, 2021; Kanat-Maymon *et al.*, 2021), no contexto organizacional esta relação tem sido negligenciada, existindo pouquíssimos artigos que estabelecem esta ligação. Neste sentido, Junça-Silva (2022) revela que esta prática é favorável para os trabalhadores pois permite que estes se sintam mais identificados com a organização, o que por sua vez aumenta o bem-estar psicológico. Posto isto, propõe-se a seguinte hipótese:

**H2:** O convívio com os animais de estimação modera a relação entre a liderança abusiva e o bem-estar psicológico.

#### 4. Compromisso Afetivo

O contexto laboral atual exige que as organizações enfatizem o compromisso organizacional, dado esta variável ser vista como um mecanismo que permite reduzir o *turnover* e o absentismo e elevar o desempenho dos trabalhadores (Herrera & De Las Heras-Rosas, 2021). Ainda assim, existem diversas perspectivas na literatura sobre o compromisso organizacional. Para Mowday *et al.* (1979) o compromisso organizacional está subjacente à crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, à vontade de exercer um esforço em prol da entidade empregadora, tal como ao desejo de permanecer vinculado à mesma. Enquanto Wiener (1982) descreve através da pressão normativa que é exercida sobre o subordinado, levando-o a agir conforme os objetivos e os interesses organizacionais.

Porém, a definição adotada no seguinte estudo considera-o como um estado psicológico que cria um vínculo entre um indivíduo e a organização na qual este labora, o que reduz a probabilidade de existir rotatividade (Allen & Meyer, 1990). Ao contrário de outros autores (e.g., Mowday *et al.*, 1979), Meyer e Allen (1991) assumiram uma perspectiva multidimensional, da qual derivam três componentes essenciais do compromisso: 1) afetivo, no qual os colaboradores permanecem na organização porque é essa a sua vontade, devido ao seu apego e por se sentirem identificados com a mesma; 2) normativo, em que os indivíduos se sentem forçados a continuar; 3) calculativo, visto que existe uma ponderação sobre os custos que constituem a sua saída, os indivíduos prendem-se à organização com base numa necessidade.

É crucial que as organizações disponham de talento humano que esteja comprometido (Murray & Holmes, 2021), em especial atenção indivíduos que apresentem um forte compromisso afetivo (Lambert *et al.*, 2021). Esta componente é fundamental para uma organização que preza funcionários que estejam alinhados com os objetivos e os valores organizacionais, como uma retenção duradoura (Meyer, 2017). Neste sentido, para a realização deste estudo elegemos o compromisso afetivo dado esta variável ser considerada a melhor alternativa para compreender as perceções dos colaboradores acerca da organização na qual estes laboram (Ali *et al.*, 2024).

Quando comparado às restantes componentes, o compromisso afetivo manifesta uma ligação superior com os diversos resultados favoráveis tanto para a organização como para o respetivo colaborador (Meyer *et al.*, 2002), o que permite aferir que a liderança irá influenciar o nível de compromisso dos seus subordinados (Li *et al.*, 2024).

Desta forma, a literatura existente, sugere que a liderança abusiva impacta diretamente no nível em que o indivíduo se sente afetivamente comprometido à organização. Inicialmente, Tepper *et al.* (2008) conduziram um estudo com estas duas variáveis e concluíram que quando os subordinados percebiam os seus líderes como mais abusivos, relatavam um compromisso afetivo inferior. Posteriormente, Yu *et al.* (2016) constataram que à medida que os indivíduos detetam comportamentos hostis, o seu compromisso afetivo era prejudicado, uma vez que deixavam de se identificar com a sua organização.

Através de estudos mais recentes, esta associação continua a estabelecer-se (Caesens *et al.*, 2019; Wang *et al.*, 2022; Guan & Hsu, 2020; Zang *et al.*, 2021). Quando confrontados com situações de abuso, os colaboradores deparam-se com a necessidade de despender mais esforços de forma a recuperarem o seu estado emocional. À medida que estas situações se tornam mais persistentes, inevitavelmente, os seus recursos esgotam-se e surge a insatisfação, dando azo à redução do compromisso afetivo (Wang *et al.*, 2022). Para além disso, os funcionários tendem a culpabilizar a organização por vivenciarem estes comportamentos abusivos, o que acaba por repercutir, igualmente, nesta componente (Caesens *et al.*, 2019).

A relação que se desenvolve no local de trabalho entre líder e subordinado é crucial (Tepper *et al.*, 2006). Contudo, determinados líderes optam por comportar-se com base no desrespeito e desvalorização com os seus subordinados. À medida que estes atos abusivos prevalecem na convivência entre ambos, a relação sofre danos e origina um declínio no compromisso afetivo dos trabalhadores (Jabbar *et al.*, 2020). Posto isto, é imperativo que os líderes compreendam o impacto que os seus atos abusivos representam para o compromisso afetivo dos colaboradores (Guan & Hsu, 2020). Deste modo, surge a seguinte hipótese:

**H3:** A percepção de liderança abusiva apresenta uma relação negativa com o compromisso afetivo.

A literatura que estabelece a associação entre bem-estar psicológico e compromisso afetivo é escassa (Jain *et al.*, 2019). Ainda assim, Kundi *et al.* (2021) destacaram a importância do bem-estar psicológico dos colaboradores, considerando este como um preditor do compromisso afetivo. Estes autores constataram que os subordinados com níveis superiores de bem-estar psicológico sentiam uma ligação maior com a sua organização, o que refletia no desempenho dos mesmos. Desta forma,



Brunnetto *et al.* (2012) e Heidari *et al.* (2022) concluíram igualmente, a associação positiva entre estas duas variáveis, realçando a importância do bem-estar psicológico para o compromisso como para a retenção. Assim, formula-se a seguinte hipótese:

**H4:** O bem-estar psicológico está relacionado positivamente com o compromisso afetivo.

## 5. Intenção de saída

A intenção de saída é reconhecida como a etapa que antecede a rotatividade (Mobley *et al.*, 1978). Na mesma linha de pensamento, Tett e Meyer (1993) consideraram este conceito como um processo no qual o colaborador, com base na sua vontade consciente e deliberada, pondera em deixar a organização. Dado que a intenção de saída é vista como um preditor da rotatividade (Thomas *et al.*, 2017; Lotfi *et al.*, 2022) é fundamental detetar quais são os fatores que levam os colaboradores a tais pensamentos (Yildiz *et al.*, 2021). Especialmente, funcionários talentosos que obtêm mais oportunidades de emprego, e conseqüentemente, são mais propensos de abandonar uma organização (Luna-Arocas *et al.*, 2020).

Tendo em consideração aos elevados custos que se associam à rotatividade (Sun & Wang, 2017), é preferível reter estes colaboradores que já se encontram alinhados à cultura organizacional do que constantemente gerar novas contratações (Hngoi *et al.*, 2023). Contudo, reter um colaborador vai para além de um aumento salarial (Patrick *et al.*, 2024), e deste modo, é imprescindível garantir um clima organizacional positivo e que os líderes apresentem comportamentos adequados (Rubenstein *et al.*, 2018).

Neste âmbito, os líderes com comportamentos abusivos simbolizam uma ameaça para o contexto laboral, sendo um fator decisivo para a intenção de saída dos subordinados (Tillman *et al.*, 2018; Singh, 2020). Desta forma, diversos estudos estabeleceram uma associação positiva entre a liderança abusiva e a intenção de saída (Pradhan *et al.*, 2020; Oliveira & Najnudel, 2023; Singh, 2020; Ali *et al.*, 2022; Pradhan & Jena, 2018; Moin *et al.*, 2022).

Os líderes abusivos levam os funcionários a reconsiderarem se devem manter a sua ligação com a organização, visto que a reputação da mesma fica comprometida (Moin *et al.*, 2022). Por outro lado, os problemas que advêm dos comportamentos hostis, impulsionam os subordinados a se distanciar de tais ambientes e relações, o que resulta também na intenção de saída (Guan & Hsu, 2020). Adicionalmente, Tews e Stafford

(2020) verificaram que a idade dos colaboradores pode ser um fator determinante na relação entre estas duas variáveis. Os jovens adultos tendem a depender menos do seu trabalho devido às suas reduzidas obrigações, tal como serem mais vulneráveis à líderes abusivos devido aos baixos níveis de estabilidade emocional, o que por sua vez, contribui para a intenção de abandonar a organização quando são alvos deste abuso. Ao contrário dos trabalhadores mais velhos, que possivelmente, não se deixam afetar pelos atos abusivos devido à sua idade e experiência, sendo mais suscetíveis a permanecer. Assim, propõe-se a hipótese:

**H5:** A percepção de liderança abusiva está positivamente relacionada com a Intenção de Saída.

O bem-estar dos colaboradores não pode ser negligenciado, visto que a estabilidade psicológica e a felicidade dos mesmos, encontra-se relacionada com a intenção de saída (Yang & Xu, 2024). Sendo assim, as entidades patronais devem promover um ambiente que possibilite os seus funcionários a aprimorarem as suas competências e a alcançarem o seu máximo potencial, pois deste modo, o bem-estar psicológico será enaltecido, resultando em baixos níveis de intenção de saída (Amin & Akbar, 2013). Por conseguinte, Patrick *et al.* (2024) estabeleceram a mesma conclusão entre estas duas variáveis e adicionaram a ideia de que os subordinados procuram alternativas na expectativa de elevar este bem-estar. Posto isto, formulamos a seguinte hipótese:

**H6:** O bem-estar psicológico apresenta uma relação negativa com a intenção de saída.

O compromisso representa uma estratégia fundamental para a retenção (Luna-Arocas *et al.*, 2020), desta forma, o compromisso afetivo revela-se um forte preditor de diversas consequências organizacionais, entre as quais está a intenção de saída (Meyer & Allen, 1991; Mercurio, 2015). Por conseguinte, a literatura tem demonstrado consensualidade no que toca à relação significativa e negativa entre estas duas variáveis (Moreira *et al.*, 2024; Yasin *et al.*, 2023; Kmiecik, 2022; Lee *et al.*, 2021). Por outro lado, diante das três componentes do compromisso organizacional, Reddit *et al.* (2019) contataram que o compromisso afetivo representava a relação com maior predominância perante a intenção de permanecer numa organização.

À medida que os colaboradores estabelecem um elevado compromisso afetivo, estes desenvolvem uma identificação e um sentimento de pertença com a organização, revertendo numa baixa intenção de saída (Kmieciak, 2022). Não obstante, caso o compromisso afetivo se encontre debilitado, isto provocará o efeito contrário (Jang & Kandampully, 2018). Por conseguinte, surge a seguinte hipótese:

**H7:** O compromisso afetivo apresenta uma relação negativa com a intenção de saída.

Assim sendo, tendo em consideração à revisão de literatura e às hipóteses estabelecidas, gerou-se este modelo conceptual:

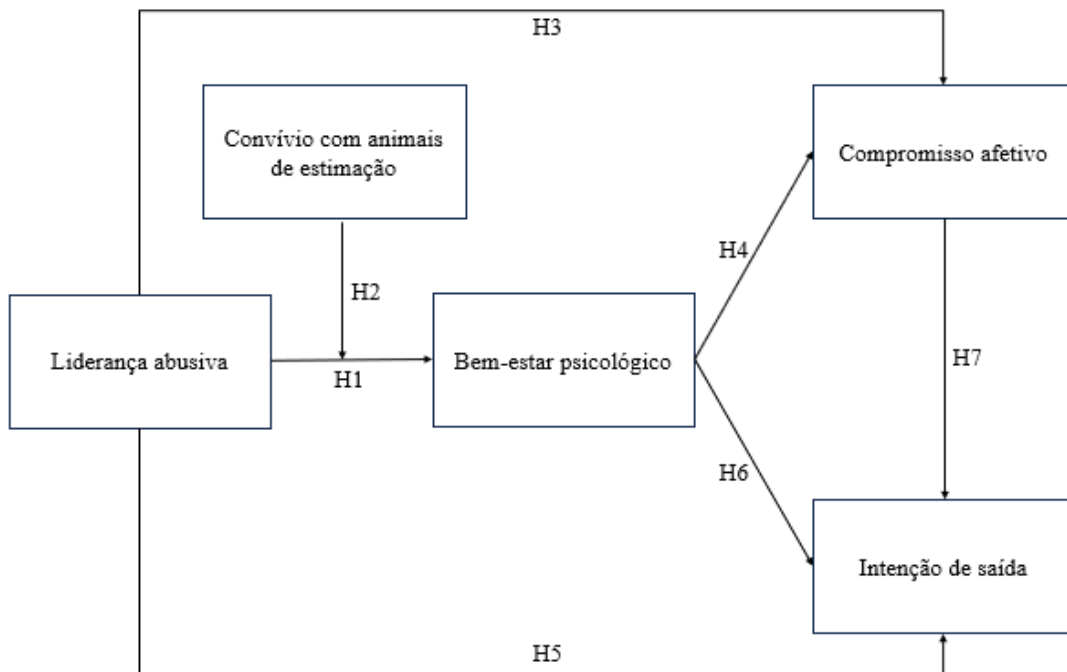


Figura 1: Modelo de investigação

Fonte: Elaboração própria

### III. Estudo Empírico

#### 1. Método

O presente estudo emprega uma abordagem metodológica quantitativa com base num inquérito por questionário. Para tal, foi selecionada a plataforma *online Qualtrics* e para proceder à sua divulgação recorreu-se às redes sociais (*Facebook, Instagram, LinkedIn e Whatsapp*) com base numa amostra não-probabilística por conveniência.

Antes de prosseguir com a partilha na sua globalidade, optou-se por processar um pré-teste com cinco indivíduos, de forma a efetivar a compreensão tal como a verificação da existência de possíveis erros (Sekaran & Bougie, 2016). O seguinte questionário esteve ativo no período de 17 de abril a 11 de julho de 2024. Posteriormente, a análise de dados foi realizada com o recurso de dois programas, sendo estes o SPSS - *Statistical Package for the Social Science* e o *SmartPLS 4*.

## **2. Caracterização da Amostra**

Atendendo aos dados obtidos, foi alcançado um número total de 333 respostas, das quais 282 foram consideradas válidas. A obtenção destas respostas finais deveu-se à exclusão de respostas que se encontrassem muito incompletas, como também da exclusão das respostas dos inquiridos que não se qualificavam na condição de estarem a trabalhar por conta de outrem.

Procedendo então à caracterização da amostra (tabela 1), podemos verificar que existe uma maior predominância do género feminino (62,1%), do escalão etário dos 21-30 anos (52,1%) e dos indivíduos que não convivem com animais de estimação no local de trabalho (62,4%). Relativamente aos inquiridos que usufruem da presença de *pets* no contexto organizacional (37,6%), averiguou-se que a maioria destes inquiridos, labora na presença exclusiva de cães (80,2%), face aos participantes que trabalham na companhia cruzada de cães e gatos (10,4%), na companhia exclusiva de gatos (8,5%) e pássaros (0,9%).

Quanto às habilitações literárias, é possível constatar que a grande maioria dos inquiridos (70,2%) são indivíduos altamente qualificados (licenciatura, pós-graduação, mestrado e doutoramento). No que concerne ao modelo de trabalho, podemos verificar que 145 dos indivíduos laboram através de um modelo totalmente presencial (51,4%), enquanto 118 indivíduos (41,8%) encontram-se perante um modelo híbrido e, por fim, uma minoria dos inquiridos, ou seja, 19 dos trabalhadores (6,8%), laboram num regime totalmente remoto. Já no que toca ao setor de atuação da organização, destaca-se o setor dos serviços (25,9%), seguindo-se por outros setores (16,3%), setor das tecnologias de informação (13,8%), setor comercial (13,1%), setor da educação (11,4%), setor da saúde (8,5%), setor financeiro (6%) e setor dos recursos humanos (5%). E, por último, em relação à antiguidade dos colaboradores, 38,6% dos participantes desempenham funções na sua organização atual há menos de 1 ano, 36,9% entre 1 e 5 anos, 11% entre 6 e 10 anos, e 13,5% há mais de 10 anos.

Tabela 1: Caracterização da amostra

Variáveis	Características	Frequência	Porcentagem
Gênero	Feminino	175	62,1
	Masculino	107	37,9
Idade	Menos de 21	17	6
	21-30	147	52,1
	31-40	45	16
	41-50	39	13,8
	51-60	24	8,5
	Mais de 60	10	3,6
Habilitações literárias	Ensino básico	3	1,1
	Ensino secundário	81	28,7
	Licenciatura	104	36,9
	Pós-Graduação	25	8,9
	Mestrado	68	24,1
	Doutoramento	1	0,3
Modelo de trabalho	Totalmente presencial	145	51,4
	Híbrido	118	41,8
	Totalmente remoto	19	6,8
Antiguidade	Menos de 1 ano	109	38,6
	1-5	104	36,9
	6-10	31	11
	Mais de 10	38	13,5
Setor de atuação	Tecnologias de informação	39	13,8
	Recursos humanos	14	5
	Financeiro	17	6
	Comercial	37	13,1
	Serviços	73	25,9
	Educação	32	11,4
	Saúde	24	8,5
Outro	46	16,3	
Convive com <i>pets</i> (seus ou dos colegas) no ambiente de trabalho	Sim	106	37,6
	Não	176	62,4
Quais?	Apenas com cães	85	80,2
	Apenas com gatos	9	8,5
	Cães e gatos	11	10,4
	Pássaros	1	0,9

Fonte: SPPS; Elaboração própria

### 3. Instrumentos de Medida

O questionário fornecido aos participantes é composto por cinco partes e um total de 49 itens (Anexo I). A particularidade deste questionário recaí na exigência de o inquirido estar a trabalhar por conta de outrem, caso contrário, o inquérito, automaticamente, era dado por concluído. À vista disso, o primeiro bloco destina-se à realização desta exclusão. O bloco seguinte tem como o objetivo de extrair os dados sociodemográficos dos participantes, enquanto o terceiro bloco inclui questões sobre a liderança abusiva, o quarto relaciona-se com o bem-estar psicológico e o último bloco diz respeito aos itens sobre o compromisso afetivo e à intenção de saída.

Tal como referido anteriormente, o segundo bloco destina-se às variáveis sociodemográficas, sendo este composto por oito perguntas. Esta secção englobava questões sobre o género, a idade, a antiguidade, o modelo de trabalho, as habilitações literárias, o setor de atuação da organização dos participantes, e ainda, sobre a convivência com os animais de estimação no local de trabalho.

Para medir a liderança abusiva optou-se pela adaptação portuguesa de Velez e Neves (2017), da escala original de Tepper (2000). Deste modo, foi solicitado ao inquirido que respondesse com que frequência é que este verificava as afirmações expostas nas atitudes do seu líder. Nesta escala, integravam itens como “É rude comigo” e “Faz comentários negativos sobre mim a outros”.

Já no que toca ao bem-estar psicológico, este foi mensurado através da escala de Tennant *et al.* (2007) que foi traduzida e empregue por Monteiro (2022). Esta escala conta com uma totalidade de quatorze itens e solicitava-se aos participantes que definissem o grau de concordância com as afirmações, considerando as duas últimas semanas (e.g., “Tenho-me sentido útil”).

Relativamente ao compromisso afetivo, este foi mensurado através da versão portuguesa de Nascimento *et al.* (2008), da versão original de Meyer e Allen (1997) para o compromisso organizacional. Dado que a presente investigação se foca no estudo do compromisso afetivo, foram utilizados apenas seis itens destinados à medição desta variável (e.g., “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim”).

Por fim, para avaliar a intenção de saída foi adotada a escala de Bozeman e Perrewé (2001), traduzida por Sanches (2021) que contava com cinco itens. Nesta escala constavam itens como “Não tenciono deixar o meu emprego” e “É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo”.

Importa ainda salientar que todas as escalas seguiam uma escala de *Likert* de cinco pontos. Todavia, a liderança abusiva e o bem-estar psicológico baseavam-se numa escala em que (1) correspondia a “Nunca” e (5) correspondia a “Sempre”, enquanto para o compromisso afetivo e para a intenção de saída (1) representa “Discordo totalmente” e (5) refere-se a “Concordo totalmente”. Por outro lado, dada a existência de itens reversos nas escalas do compromisso afetivo e da intenção de saída, procedeu-se à recodificação dos mesmos.

#### **4. Análise dos resultados**

A fim de avaliar a validade e fiabilidade, bem como a análise das diversas relações causais propostas no modelo conceptual (figura 1), decidimos adotar o modelo das equações estruturais, empregue através do programa *SmartPLS* 4. Deste modo, começamos por estabelecer a análise dos modelos de medida, e, posteriormente, a análise do modelo estrutural.

##### **4.1. Análise dos Modelos de Medida**

De forma a iniciar a análise do presente modelo (figura 1), procedeu-se à investigação das cargas fatoriais. Assim sendo, para que a variável seja considerada aceitável o valor deve-se situar acima de 0,7 (Hair *et al.*, 2011). Visto que alguns dos itens das escalas da liderança abusiva (LA\_2, LA\_3, LA\_5, LA\_6, LA\_11, LA\_12, LA\_13), do bem-estar psicológico (BEP\_1, BEP\_2, BEP\_5, BEP\_8, BEP\_11) e do compromisso afetivo (CA\_1) não alcançaram este valor foram eliminados. Procedeu-se à verificação da multicolinearidade que é obtida através do fator de inflação da variância (VIF). Considerando que o valor não deverá ser superior a 3,3 (Hair *et al.*, 2019; Gapud & Hair, 2023), foi averiguado que todos os valores se encontram abaixo do valor estipulado.

Mediante a tabela 2, tendo em consideração que foi empregue uma escala de *Likert* de 5 pontos, torna-se evidente que os itens da liderança abusiva e da intenção de saída revelam estar abaixo do ponto médio. Isto indica que a média dos indivíduos que participaram neste estudo não percecionam o seu líder como muito abusivo e não ponderam em abandonar a organização onde exercem funções. Por outro lado, visto que os itens do bem-estar psicológico e do compromisso afetivo se encontram acima do ponto médio, pode-se verificar que os indivíduos apresentam altos níveis de compromisso afetivo e de bem-estar psicológico.

Tabela 2: Média, desvio-padrão, carga fatorial, *t- test* e *p-value* dos itens

Construto	Itens	Média	Desvio-padrão	Carga fatorial	<i>t- test</i>	<i>p-value</i>
Liderança abusiva	LA_1	1,242	0,585	0,830	25,287	0,000
	LA_4	1,374	0,744	0,714	11,964	0,000
	LA_7	1,302	0,657	0,842	22,578	0,000
	LA_8	1,185	0,552	0,871	27,742	0,000
	LA_9	1,102	0,396	0,768	10,543	0,000
	LA_10	1,381	0,740	0,837	26,103	0,000
	LA_14	1,181	0,544	0,750	11,440	0,000
	LA_15	1,419	0,787	0,784	16,644	0,000
Bem-estar psicológico	BEP_3	3,357	0,951	0,706	18,599	0,000
	BEP_4	3,659	0,816	0,737	18,412	0,000
	BEP_6	3,895	0,813	0,773	26,753	0,000
	BEP_7	3,624	0,809	0,833	40,403	0,000
	BEP_9	3,581	0,840	0,701	18,760	0,000
	BEP_10	3,562	0,894	0,803	34,569	0,000
	BEP_12	3,752	0,899	0,837	38,247	0,000
	BEP_13	3,899	0,798	0,796	30,835	0,000
BEP_14	3,729	0,889	0,810	31,848	0,000	
Compromisso afetivo	CA_2	3,394	1,133	0,875	54,489	0,000
	CA_3	3,302	1,122	0,814	35,087	0,000
	CA_4	2,841	1,202	0,757	29,065	0,000
	CA_5	3,422	1,113	0,773	19,343	0,000
	CA_6	3,597	1,078	0,815	32,487	0,000
Intenção de saída	IS_1	2,806	1,246	0,873	50,872	0,000
	IS_2	2,095	1,199	0,858	48,241	0,000
	IS_3	2,666	1,186	0,875	38,945	0,000
	IS_4	2,769	1,231	0,821	26,033	0,000
	IS_5	2,497	1,252	0,790	19,866	0,000

Fonte: *SmartPLS 4*; Elaboração própria

Em seguida, com o intuito de verificar a fiabilidade dos modelos, recorreu-se à análise do *Alpha* de *Cronbach* e da fiabilidade compósita, nos quais o valor deverá ultrapassar 0,7 para que seja considerado aceitável (Hair *et al.*, 2011; Ali *et al.*, 2018).



Tal como podemos averiguar na tabela 3, todas as escalas ultrapassam este valor, o que permite identificar a existência de uma boa consistência interna.

Já no que toca à validade convergente, esta foi analisada através da variância média extraída (AVE), na qual o valor deve ser superior a 0,5 (Hair *et al.*, 2011; Hair *et al.*, 2019). Através da tabela 3, podemos constatar que todas as escalas atendem a este critério.

Tabela 3: Fiabilidade e validade convergente

	<i>Alpha de Cronbach</i>	Fiabilidade compósita	Variância média extraída (AVE)
Liderança abusiva	0,920	0,934	0,642
Bem-estar psicológico	0,918	0,933	0,607
Compromisso afetivo	0,866	0,903	0,652
Intenção de saída	0,899	0,925	0,712

Fonte: *SmartPLS 4*; Elaboração própria

Já no que toca à validade discriminante, esta foi analisada com o recurso do *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) que estabelece valores aceitáveis aqueles que não ultrapassam o valor conservador de 0,85 (Henseler *et al.*, 2015). Em virtude disto, podemos confirmar, com base na tabela 4, que todos os valores seguem este critério, confirmando assim a validade discriminante.

Tabela 4: Validade discriminante

Variáveis	Liderança abusiva (1)	Bem-estar psicológico (2)	Compromisso afetivo (3)	Intenção de saída (4)
(1)				
(2)	0,362			
(3)	0,328	0,464		
(4)	0,378	0,484	0,834	

Fonte: *SmartPLS 4*; Elaboração própria

## 4.2. Modelo estrutural

Finalizada esta parte, prosseguimos para a análise do modelo estrutural que permite explorar as relações causais propostas (Sarstedt *et al.*, 2014). A figura 2 mostra o modelo estrutural final.

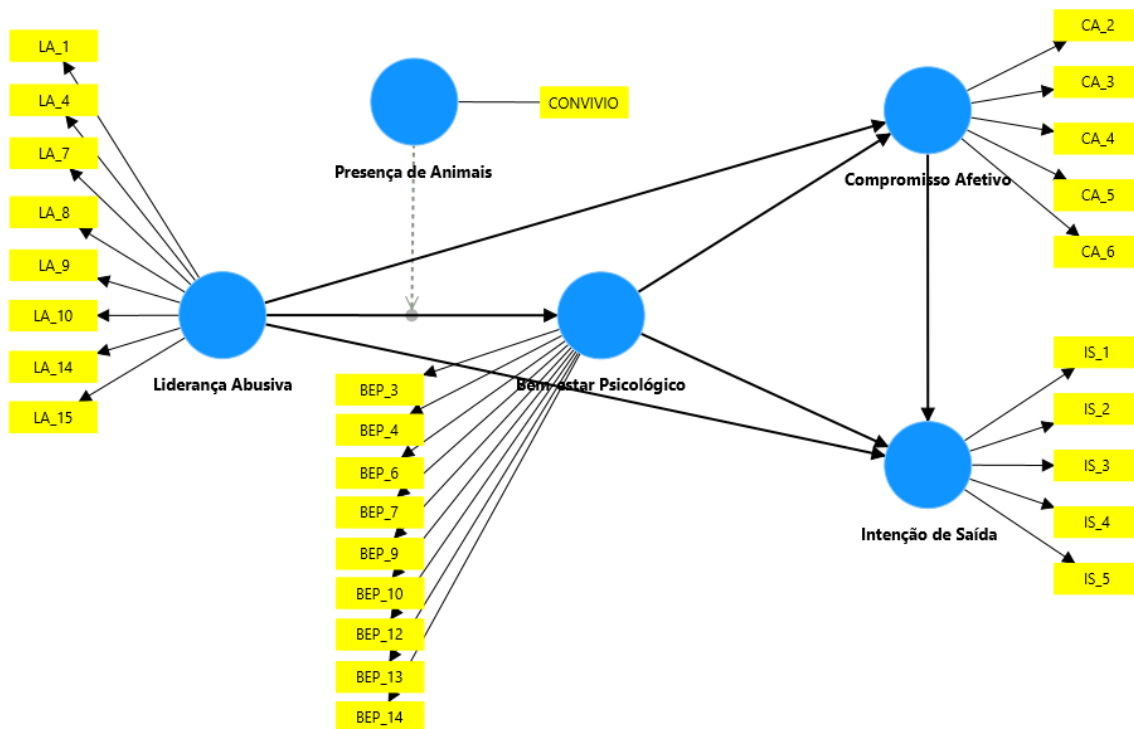


Figura 2: Modelo estrutural final

Fonte: *SmartPLS 4*

Em primeira instância, recorreu-se ao procedimento *bootstrapping* com o intuito de aferir a significância dos coeficientes de caminho. À vista disso, com base na tabela 5, constatou-se que todas as relações diretas revelam ser significativas ( $t > 1,96$ ,  $p < 0,05$ ) (Hair *et al.*, 2011).

Em conformidade com os resultados alcançados (tabela 5), confirmou-se que a liderança abusiva se associa negativamente e significativamente ao bem-estar psicológico ( $\beta = -0,519$ ,  $p < 0,05$ ), bem como ao compromisso afetivo ( $\beta = -0,187$ ,  $p < 0,01$ ), e por outro lado, relaciona-se positivamente e significativamente à intenção de saída ( $\beta = 0,104$ ,  $p < 0,05$ ), o que corrobora as hipóteses H1, H3 e H5. No que toca ao bem-estar psicológico, este encontra-se positivamente e significativamente relacionado ao compromisso afetivo ( $\beta = 0,353$ ,  $p < 0,01$ ) e negativamente e significativamente relacionado à intenção de saída ( $\beta = -0,130$ ,  $p < 0,05$ ), validando as hipóteses H4 e H6. Por fim, o compromisso afetivo encontra-se negativamente e significativamente associado à intenção de saída ( $\beta = -0,662$ ,  $p < 0,01$ ), o que suporta a hipótese H7.

Com base no valor do  $f^2$ , foi analisada a dimensão dos efeitos, a fim de verificar se o efeito é fraco (0,02), moderado (0,15) ou forte (0,35) (Henseler *et al.*, 2009). Deste modo, é possível verificar através da tabela 5, que à exceção da influência do

compromisso afetivo na intenção de saída ( $f^2 = 0,850$ ) que apresenta um efeito forte, todos os restantes efeitos são fracos.

Tabela 5: Efeitos diretos do modelo de investigação

Hipótese	Relações	$\beta$	$f^2$	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>	Validação da hipótese
H1	Liderança abusiva → Bem-estar psicológico	-0,519	0,048	2,461	0,014	Suportada
H3	Liderança abusiva → Compromisso afetivo	-0,187	0,039	3,460	0,001	Suportada
H4	Bem-estar psicológico → Compromisso afetivo	0,353	0,138	5,696	0,000	Suportada
H5	Liderança abusiva → Intenção de saída	0,104	0,022	2,447	0,014	Suportada
H6	Bem-estar psicológico → Intenção de saída	-0,130	0,032	2,323	0,020	Suportada
H7	Compromisso afetivo → Intenção de saída	-0,662	<b>0,850</b>	16,058	0,000	Suportada

Nota: O valor a negrito refere-se ao efeito forte.

Fonte: *SmartPLS 4*; Elaboração própria

Contrariamente ao esperado, tal como consta na tabela 6, não foi possível comprovar o papel moderador da convivência com os animais de estimação na relação entre a liderança abusiva e o bem-estar psicológico ( $\beta = 0,262$ ,  $p > 0,05$ ). Assim sendo, rejeitamos a hipótese H2.

Tabela 6: Efeito indireto do modelo de investigação (Moderação)

Hipótese	Relação	$\beta$	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>	Validação da hipótese
H2	Convívio com animais x Liderança abusiva → Bem-estar psicológico	0,262	1,190	0,234	Rejeitada

Fonte: *SmartPLS 4*; Elaboração própria

Por último, quanto aos efeitos indiretos das mediações (tabela 7), concluiu-se que o bem-estar psicológico desempenha um papel mediador negativo e significativo na relação entre a liderança abusiva e o compromisso afetivo ( $\beta = -0,183, p < 0,05$ ). Para além disso, a liderança abusiva se encontra positivamente e significativamente associada à intenção de saída, quando é mediada pelo compromisso afetivo ( $\beta = 0,124, p < 0,01$ ), e, desta forma, o papel mediador destas duas relações foi estabelecido. Adicionalmente, o papel mediador do compromisso afetivo entre o bem-estar psicológico e a intenção de saída foi obtido, sendo este negativo e significativo ( $\beta = -0,234, p < 0,01$ ).

Tabela 7: Efeitos indiretos significativos (Mediações)

Relações	$\beta$	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>
Liderança abusiva → Bem-estar psicológico → Compromisso afetivo	-0,183	2,301	0,021
Liderança abusiva → Compromisso afetivo → Intenção de saída	0,124	3,441	0,001
Bem-estar psicológico → Compromisso afetivo → Intenção de saída	-0,234	5,149	0,000

Fonte: *SmartPLS 4*; Elaboração própria

Por conseguinte, de modo a investigar o poder explicativo do modelo, consideramos o valor do coeficiente da determinação ( $R^2$ ) (Sarstedt *et al.*, 2014; Hair *et al.*, 2019). Com base na tabela 8, constatou-se que o modelo explica 19,3% do bem-estar psicológico, 20,4% do compromisso afetivo e 58,9% da intenção de saída. No que respeita à relevância preditiva do modelo ( $Q^2$ ), uma vez que os valores das variáveis endógenas são superiores a 0 (ver tabela 8), é possível afirmar que o modelo revela ter relevância preditiva (Hair *et al.*, 2011).

Tabela 8: Poder explicativo ( $R^2$  e  $R^2$  ajustado) e Relevância preditiva do modelo ( $Q^2$ )

	$R^2$	$R^2$ Ajustado	$Q^2$
Bem-estar psicológico	0,193	0,184	0,080
Compromisso afetivo	0,204	0,199	0,114
Intenção de saída	0,589	0,585	0,123

Fonte: *SmartPLS 4*; Elaboração própria

### 4.3. Análise de diferenças significativas em subgrupos da amostra

Atendendo ao terceiro objetivo deste estudo, conduzimos uma análise de modo a verificar as diferenças significativas entre a variável da convivência com os animais de estimação na liderança abusiva, no bem-estar psicológico, no compromisso afetivo e na intenção de saída. Para tal, uma vez que a variável apresenta, exclusivamente, dois subgrupos, aplicamos o teste t. É importante ressaltar que as diferenças são reconhecidas como significativas quando  $p < 0,05$  (Marôco, 2014).

Iniciando a nossa análise, constatamos que existem diferenças significativas no que toca à liderança abusiva ( $t = -2,793, p = 0,006$ ). Neste sentido, os colaboradores que desempenham o seu trabalho sem a presença de animais manifestaram médias superiores de perceção de liderança abusiva (1,444) face aos que trabalham na presença destes (1,307). De igual modo, verificamos diferenças significativas a respeito do bem-estar psicológico ( $t = 6,028, p < 0,001$ ). Os indivíduos que convivem com os animais de estimação destacaram-se com médias superiores de bem-estar psicológico (3,866) comparativamente aos que não convivem com estes (3,430). Adicionalmente, os dados indicaram diferenças significativas quanto ao compromisso afetivo ( $t = 6,278, p < 0,001$ ). Aqueles que interagem com os *pets* no local de trabalho manifestaram médias mais elevadas de compromisso afetivo (3,666), em comparação com os que não relataram esta interação (3,033). Por fim, foi ainda possível identificar diferenças significativas quanto à intenção de saída ( $t = -4,044, p < 0,001$ ). Tendo em conta aos resultados, os funcionários que não se encontram a trabalhar na presença de animais de estimação relataram uma intenção de saída superior (2,754) face aos trabalhadores que exercem as suas funções neste contexto (2,254).

## IV. Discussão dos resultados

O intuito desta dissertação é analisar o papel da liderança abusiva no bem-estar psicológico, no compromisso afetivo e na intenção de saída, tal como o papel moderador da convivência com os *pets* na relação entre a liderança abusiva e o bem-estar psicológico. Deste modo, todas as hipóteses inicialmente propostas foram testadas simultaneamente.

Face aos resultados apurados, é de realçar que grande parte dos inquiridos visualizam o seu líder como um indivíduo que se distancia de comportamentos abusivos. Ainda que a nossa amostra tenha considerado o seu líder como pouco abusivo, é importante referir que os comportamentos abusivos subtis apresentam impacto nos

colaboradores (e.g., um líder utilizar ironia de forma a minimizar o sucesso de seu colaborador). No que toca às restantes variáveis, verificou-se que, maioritariamente, os participantes manifestam altos níveis de bem-estar psicológico, compromisso afetivo e uma baixa intenção de saída.

É possível concluir que existem evidências empíricas que comprovam a relação direta e negativa da liderança abusiva no bem-estar psicológico (H1). Estes resultados estão em conformidade com estudos anteriores (e.g., Du *et al.*, 2022). Perante todas as relações que se criam no ambiente laboral, a que se desenvolve entre o líder e o subordinado é de maior importância (Tepper *et al.*, 2006). Desta forma, uma vez que os líderes abusivos estimulam uma relação baseada em conflitos (Oliveira & Najnudel, 2023) e humilhação (Pradhan *et al.*, 2020), o bem-estar psicológico dos colaboradores sofre danos (Dhali *et al.*, 2023). De igual modo, aferiu-se uma relação negativa entre a liderança abusiva e o compromisso afetivo (H3). À medida que os subordinados se sentem valorizados, isto permite que estes criem um vínculo afetivo e que demonstrem compromisso com a organização (Fantinelli *et al.*, 2023). Uma vez que o mesmo não acontece quando os trabalhadores enfrentam líderes abusivos, o compromisso afetivo destes é prejudicado (Caesens *et al.*, 2019). Por outro lado, constatou-se uma relação positiva entre a liderança abusiva e a intenção de saída (H5), o que é coerente com a literatura (e.g., Liu *et al.*, 2019). Ao serem confrontados com comportamentos hostis por parte da liderança, existe a possibilidade de os trabalhadores renunciarem o vínculo estabelecido com a entidade patronal (Mahmood *et al.*, 2024). Visto que os colaboradores desenvolvem determinadas expectativas acerca do seu trabalho, nomeadamente, uma convivência positiva com a liderança, e uma vez que a liderança abusiva quebra esta expectativa, o trabalhador passa a considerar a possibilidade de sair da organização (Singh *et al.*, 2024).

Relativamente à segunda hipótese do estudo, não foi possível suportar o papel moderador dos animais na relação entre a liderança abusiva e o bem-estar psicológico. Assim sendo, é possível que a amostra deste estudo seja a justificação para estes resultados, uma vez que: 1) a maioria dos participantes laboram perante um modelo totalmente presencial (51,4%) e híbrido (41,8%), desta forma, a frequência da interação dos colaboradores com os animais pode ser insuficiente para que estes atuem como redutor da liderança abusiva, 2) de um modo geral, os inquiridos não reconheceram o seu líder como abusivo e apresentaram níveis superiores de bem-estar psicológico. Neste sentido, podemos supor que não existe necessidade de os *pets* atuarem como um

moderador na relação entre a liderança abusiva e o bem-estar psicológico, por fim, 3) seguindo a perspectiva anterior, grande parte dos participantes desempenha funções há menos de 1 ano (38,6%), por este motivo, podem ainda não ter vivenciado comportamentos abusivos dos seus líderes. Ainda que, a Junça-Silva (2022) realce a importância dos *pets* no contexto organizacional para o bem-estar psicológico dos colaboradores, existem poucas evidências visto que a investigação neste sentido se caracteriza pela sua recenticidade (Sousa *et al.*, 2022). Porém, a explicação que pode, igualmente, justificar este resultado refere-se ao facto de existirem indivíduos que não simpatizam com a presença de animais (e.g., medo) (Foreman *et al.*, 2017), como também as possíveis distrações com as quais os funcionários têm de lidar (e.g., os cães a ladrar, ter de fazer pausas para passear o *pet*) (Wagner & Cunha, 2021; Junça-Silva, 2022). Por outro lado, no seu estudo, Hall e Mills (2019) questionaram a regularidade com que os colaboradores traziam os seus *pets* para o ambiente organizacional. Neste sentido, concluíram que aqueles que levavam os animais com uma maior frequência destacavam-se com níveis mais elevados de *work engagement*. Seguindo este raciocínio, possivelmente, o tempo de convivência com os animais de estimação pode ser um fator que justifique este resultado.

Adicionalmente, constatou-se que os colaboradores que interagem com os animais de estimação demonstram níveis superiores de bem-estar psicológico e compromisso afetivo, bem como níveis inferiores de perceção de liderança abusiva e intenção de saída. De acordo com a literatura, os *pets* representam um papel imprescindível para os indivíduos (Sousa *et al.*, 2022). Deste modo, as organizações ao permitirem que os seus funcionários laborem na companhia dos seus animais, estão a promover uma maior interação entre ambos e a reduzir a preocupação de deixá-los sozinhos em casa (Junça-Silva & Galrito, 2024), o que reverte em consequências positivas.

Verificou-se ainda que o bem-estar psicológico está positivamente associado ao compromisso afetivo (H4) e à intenção de saída (H6), isto não só sustenta as evidências presentes na literatura, como também enfatiza a importância desta variável (e.g., Kundi *et al.*, 2021; Patrick *et al.*, 2024). Além disso, diante das mediações apresentadas, é possível verificar o papel mediador do compromisso afetivo na relação entre o bem-estar psicológico e a intenção de saída. Neste sentido, podemos concluir que o bem-estar psicológico influencia positivamente o compromisso afetivo, o que por sua vez, reduz a intenção de saída dos trabalhadores.

Por fim, através dos resultados apresentados, comprovou-se a associação negativa entre o compromisso afetivo e a intenção de saída (H7). Isto reforça a ideia de que o compromisso afetivo é crucial para as instituições laborais, uma vez que estabelece um vínculo emocional que influencia os colaboradores a permanecerem nas organizações (DiPietro *et al.*, 2020; Jang & Kandampully, 2018). Com base nos dados obtidos, verifica-se que o compromisso afetivo exerce um efeito forte na intenção de saída, o que significa que se o compromisso afetivo de um determinado trabalhador estiver alto, inevitavelmente, irá reverter num baixo nível de intenção de saída. Isto vem a confirmar as conclusões já estabelecidas na literatura, que consideram o compromisso afetivo como um forte preditor da intenção de saída (e.g., Moreira *et al.*, 2024).

## V. Conclusão

Com base nos resultados obtidos, determinou-se que a liderança abusiva exerce influência sobre os subordinados, nomeadamente, impacta negativamente o bem-estar psicológico e o compromisso afetivo, e, ainda, afeta positivamente a intenção de saída dos colaboradores. Tendo em consideração a estes dados, a liderança abusiva não pode ser negligenciada. De modo que é imperativo proporcionar formação a todos os líderes como meio de prevenção e estabelecer procedimentos que facilitem a comunicação segura e eficaz de comportamentos abusivos (Teng *et al.*, 2021; Kim *et al.*, 2019; Oliveira & Najnudel, 2023). Sob outra perspetiva, observou-se que o bem-estar psicológico fortalece positivamente o compromisso afetivo e negativamente a intenção de saída, e ao mesmo tempo, a intenção de saída é fortemente afetada pelo compromisso afetivo.

Esta pesquisa fornece diversas contribuições para a literatura e para a prática. No que toca à literatura, promovemos a expansão no âmbito da liderança, particularmente, a liderança abusiva. Além disso, para a realização desta dissertação foram consideradas duas variáveis que têm sido pouco abordadas – o bem-estar psicológico e o convívio com os animais de estimação no local de trabalho. Embora não tenha sido possível estabelecer o papel moderador dos *pets*, as relações causais estabelecidas com o bem-estar psicológico viabilizaram um melhor entendimento do impacto desta variável. Assim sendo, ao estabelecer uma relação significativa entre o bem-estar psicológico com o compromisso afetivo e com a intenção de saída, foi possível dar resposta às lacunas anteriormente identificadas na introdução.



Por fim, as conclusões obtidas neste estudo apresentam relevância para o contexto laboral, nomeadamente, ao demonstrar que os comportamentos abusivos por parte da liderança podem ser fatais para as organizações e para os seus colaboradores. Sob outra perspetiva, verificamos que os colaboradores que trabalham na companhia de animais de estimação apresentam níveis superiores de bem-estar psicológico e de compromisso afetivo e níveis inferiores de perceção de liderança abusiva e de intenção de saída. Tendo em consideração a estes resultados, as entidades patronais podem usar estas informações a seu favor para fundamentar a tomada de decisão sobre a presença de *pets* no local de trabalho.

### **1. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras**

Ao longo da realização desta investigação, foi possível identificar algumas limitações. Neste sentido, uma das limitações prende-se à ideia de não existir, até ao momento, uma escala que avalie o impacto da presença dos animais de estimação no local de trabalho para o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Adicionalmente, no inquérito elaborado não foi questionada a regularidade com que a interação entre os colaboradores e os animais se processava. Com esta informação complementar, porventura, seria possível realizar uma análise mais detalhada. Por fim, reconhecemos que levar os animais de estimação para o contexto laboral não é extensível nem adequado para todas as organizações (e.g., se o local de trabalho de um indivíduo for um restaurante, a presença de um animais de estimação poderá comprometer a higiene do estabelecimento).

Tendo em consideração que o bem-estar não é estático (Sonntag, 2015), seria relevante que investigações futuras replicassem este trabalho através de um estudo longitudinal. Sugerimos também que investigações futuras explorem as possíveis diferenças entre o bem-estar psicológico dos colaboradores quando estão a trabalhar na companhia dos seus animais (e.g., em casa) face às situações em que estão a trabalhar sem eles (e.g., no modelo presencial). E, para concluir, na presente dissertação foi analisado o impacto da liderança abusiva a um nível exclusivamente individual. Neste sentido, sugerimos a análise destas relações a nível coletivo, visto que é pertinente compreender de que forma é que esta liderança traz implicações para as equipas e para a organização.

## Referências bibliográficas

- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514–538. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0568>
- Ali, M., Grabarski, M. K., & Baker, M. (2024). The influence of neurodiversity management on affective commitment and turnover intention: the role of neurodiversity awareness. *Employee Relations: The International Journal*. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2023-0476>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Amin, Z., & Akbar, K. P. (2013). Analysis of Psychological Well-being and Turnover intentions of Hotel Employees: An Empirical Study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 3(3), 662–671.
- Amiot, C. E., & Bastian, B. (2023). What is Beneficial in Our Relationships with Pets? Exploring the Psychological Factors Involved in Human–Pet Relations and Their Associations with Human Wellbeing. *Anthrozoös*, 36(4), 579–603. <https://doi.org/10.1080/08927936.2023.2210437>
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barker, R. T., Knisely, J. S., Barker, S. B., Cobb, R. K., & Schubert, C. M. (2012). Preliminary investigation of employee’s dog presence on stress and organizational perceptions. *International Journal of Workplace Health Management*, 5(1), 15–30. <https://doi.org/10.1108/17538351211215366>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>
- Brees, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2016). Abusive supervision: subordinate personality or supervisor behavior? *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 405–419. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2014-0129>
- Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organizational

- commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428–441. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>
- Caesens, G., Nguyen, N., & Stinglhamber, F. (2019). Abusive Supervision and Organizational Dehumanization. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 709–728. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9592-3>
- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J., & Bushman, B. J. (2004). Psychological Entitlement: Interpersonal Consequences and Validation of a Self-Report Measure. *Journal of Personality Assessment*, 83(1), 29–45. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8301\\_04](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8301_04)
- Cohen, S. P. (2002). Can Pets Function as Family Members? *Western Journal of Nursing Research*, 24(6), 621–638. <https://doi.org/10.1177/019394502320555386>
- Corrêa, G. F., Barcelos, A. M., & Mills, D. S. (2021). Dog-related activities and human well-being in Brazilian dog owners: A framework and cross-cultural comparison with a British study. *Science Progress*, 104(4), 003685042110502. <https://doi.org/10.1177/00368504211050277>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The Five-Factor Model of Personality and Its Relevance to Personality Disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343–359. <https://doi.org/10.1521/pedi.1992.6.4.343>
- Courtright, S. H., Gardner, R. G., Smith, T. A., McCormick, B. W., & Colbert, A. E. (2016). My Family Made Me Do It: A Cross-Domain, Self-Regulatory Perspective on Antecedents to Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1630–1652. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1009>
- Cunha, M. P., Rego, A., & Munro, I. (2019). Dogs in organizations. *Human Relations*, 72(4), 778–800. <https://doi.org/10.1177/0018726718780210>
- Dhali, K., Al Masud, A., Hossain, M. A., Lipy, N. S., & Chaity, N. S. (2023). The effects of abusive supervision on the behaviors of employees in an organization. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100695. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100695>
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 403–425. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145056>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- DiPietro, R. B., Moreo, A., & Cain, L. (2020). Well-being, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees. *Journal*

- of Hospitality Marketing & Management*, 29(2), 139–163.  
<https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1605956>
- Du, X., Chowdhury, M. S., & Kang, D. (2022). Reducing the Negative Effects of Abusive Supervision: A Step towards Organizational Sustainability. *Sustainability*, 15(1), 19.  
<https://doi.org/10.3390/su15010019>
- Fantinelli, S., Galanti, T., Guidetti, G., Conserva, F., Giffi, V., Cortini, M., & di Fiore, T. (2023). Psychological Contracts and Organizational Commitment: The Positive Impact of Relational Contracts on Call Center Operators. *Administrative Sciences*, 13(4), 112. <https://doi.org/10.3390/admsci13040112>
- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101540. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101540>
- Foltin, S., & Glenk, L. M. (2023). Going to the office - What's in it for the dog? *Journal of Applied Animal Welfare Science*, 1–17.  
<https://doi.org/10.1080/10888705.2023.2268540>
- Foreman, A., Glenn, M., Meade, B., & Wirth, O. (2017). Dogs in the Workplace: A Review of the Benefits and Potential Challenges. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(5), 498.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph14050498>
- Fulmer, I. S., & Ployhart, R. E. (2014). “Our Most Important Asset.”: A Multidisciplinary/ Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice. *Journal of Management*, 40(1), 161–192.  
<https://doi.org/10.1177/0149206313511271>
- Gapud, S. D., & Hair, J. F. (2023). Mindful Leadership Under Fire: A Validation Study of a Hierarchical Component Model. *State of the Art in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Methodological Extensions and Applications in the Social Sciences and Beyond* (pp. 245-276). Cham: Springer International Publishing.
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability*, 14(5), 2885.  
<https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Greenberg, J., & Tyler, T. R. (1987). Why procedural justice in organizations?. *Social Justice Research*, 1, 127-142.
- Guan, B., & Hsu, C. (2020). The role of abusive supervision and organizational commitment on employees' information security policy noncompliance intention. *Internet Research*, 30(5), 1383–1405. <https://doi.org/10.1108/INTR-06-2019-0260>

- 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>
- 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>
- Hall, S. S., & Mills, D. S. (2019). Taking Dogs Into the Office: A Novel Strategy for Promoting Work Engagement, Commitment and Quality of Life. *Frontiers in Veterinary Science*, 6. <https://doi.org/10.3389/fvets.2019.00138>
- Hall, S., Wright, H., McCune, S., Zulch, H., & Mills, D. (2017). Perceptions of Dogs in the Workplace: The Pros and the Cons. *Anthrozoös*, 30(2), 291–305. <https://doi.org/10.1080/08927936.2017.1311053>
- Harvey, P., Harris, K. J., Gillis, W. E., & Martinko, M. J. (2014). Abusive supervision and the entitled employee. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 204–217. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.001>
- Heidari, M., HoseinPour, M. A., Ardebili, M., & Yoosefee, S. (2022). The association of the spiritual health and psychological well-being of teachers with their organizational commitment. *BMC Psychology*, 10(1), 55. <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00768-x>
- Henle, C. A., & Gross, M. A. (2014). What Have I Done to Deserve This? Effects of Employee Personality and Emotion on Abusive Supervision. *Journal of Business Ethics*, 122(3), 461–474. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1771-6>
- 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>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>

- Hngoi, C. L., Abdullah, N. A., Wan Sulaiman, W. S., & Zaiedy Nor, N. I. (2023). Relationship between job involvement, perceived organizational support, and organizational commitment with job insecurity: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066734>
- Hoffman, C. L. (2021). The Experience of Teleworking with Dogs and Cats in the United States during COVID-19. *Animals, 11*(2), 268. <https://doi.org/10.3390/ani11020268>
- Huppert, F. A. (2009). Psychological Well-being: Evidence Regarding its Causes and Consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being, 1*(2), 137–164. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x>
- Jabbar, U. Bin, Saleem, F., Malik, M. I., Qureshi, S. S., & Thursamy, R. (2020). Abusive leadership and employee commitment nexus: Conservation of resources theory perspective. *Cogent Business & Management, 7*(1), 1857993. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1857993>
- Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining the mediating effect of trust and psychological well-being on transformational leadership and organizational commitment. *Benchmarking: An International Journal, 26*(5), 1517–1532. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0191>
- Jahanzeb, S., & Bouckenoghe, D. (2023). Perceived Supervisor Remorse and Turnover Intentions: The Role of Organization Based Self-Esteem and Affective Commitment. *The Journal of Applied Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1177/00218863231181131>
- Jang, J., & Kandampully, J. (2018). Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 19*(2), 125–141. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305310>
- Junça-Silva, A. (2022). Friends with Benefits: The Positive Consequences of Pet-Friendly Practices for Workers' Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(3), 1069. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031069>
- Junça-Silva, A. (2022). Unleashing the Furr-Recovery Method: Interacting with Pets in Teleworking Replenishes the Self's Regulatory Resources: Evidence from a Daily-Diary Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(1), 518. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010518>
- Junça-Silva, A. (2023). 'Pawing' uncertainty! how dogs attenuate the impact of daily hassles at work on uncertainty. *BMC Psychology, 11*(1), 251. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01295-z>

- Junça-Silva, A., & Galrito, M. (2024). Pets at work: integrating pet-friendly initiatives into human resources for enhanced workplace harmony. *BMC Psychology*, 12(1), 374. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01854-y>
- Jung, H. S., Hwang, Y. H., & Yoon, H. H. (2023). Impact of Hotel Employees' Psychological Well-Being on Job Satisfaction and Pro-Social Service Behavior: Moderating Effect of Work–Life Balance. *Sustainability*, 15(15), 11687. <https://doi.org/10.3390/su151511687>
- Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2024). Why increase in telework may have affected employee well-being during the COVID-19 pandemic? The role of work and non-work life domains. *Current Psychology*, 43(13), 12169–12187. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04250-8>
- Kanat-Maymon, Y., Wolfson, S., Cohen, R., & Roth, G. (2021). The Benefits of Giving as well as Receiving Need Support in Human–Pet Relations. *Journal of Happiness Studies*, 22(3), 1441–1457. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00279-9>
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Wan, M., & Zhang, Y. (2020). The secret life of pets: The intersection of animals and organizational life. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 694–697. <https://doi.org/10.1002/job.2465>
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2012). Sins of the parents: Self-control as a buffer between supervisors' previous experience of family undermining and subordinates' perceptions of abusive supervision. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 869–882. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.005>
- Kim, K. Y., Atwater, L., Latheef, Z., & Zheng, D. (2019). Three Motives for Abusive Supervision: The Mitigating Effect of Subordinates Attributed Motives on Abusive Supervision's Negative Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(4), 476–494. <https://doi.org/10.1177/1548051818781816>
- Kmieciak, R. (2022). Co-worker support, voluntary turnover intention and knowledge withholding among IT specialists: the mediating role of affective organizational commitment. *Baltic Journal of Management*, 17(3), 375–391. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2021-0085>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Lambert, E. G., Leone, M., Hogan, N. L., Buckner, Z., Worley, R., & Worley, V. B. (2021). To be committed or not: a systematic review of the empirical literature on

- organizational commitment among correctional staff. *Criminal Justice Studies*, 34(1), 88–114. <https://doi.org/10.1080/1478601X.2020.1762082>
- Lee, J., Kim, S., & Kim, Y. (2021). Diversity climate on turnover intentions: a sequential mediating effect of personal diversity value and affective commitment. *Personnel Review*, 50(5), 1397–1408. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0636>
- Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G. E., & Taris, T. W. (2024). Are Bad Leaders Indeed Bad for Employees? A Meta-Analysis of Longitudinal Studies Between Destructive Leadership and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 191(2), 399–413. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2>
- Lin, C. J., Pauleen, D., & Li, C. R. (2022). Perceived Abusive Leadership, Narcissistic Personality, and Employee's Political Behaviors: A Moderated-Mediation Model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(4), 409–423. <https://doi.org/10.1177/15480518211041632>
- Lim, P. K., Koay, K. Y., & Chong, W. Y. (2020). The effects of abusive supervision, emotional exhaustion and organizational commitment on cyberloafing: a moderated-mediation examination. *Internet Research*, 31(2), 497–518. <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2020-0165>
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187–1212. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0400>
- Liu, S., ZHU, Q., & Wei, F. (2019). How Abusive Supervision Affects Employees' Unethical Behaviors: A Moderated Mediation Examination of Turnover Intentions and Caring Climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(21), 4187. <https://doi.org/10.3390/ijerph16214187>
- Lotfi, M., Akhuleh, O. Z., Judi, A., & Khodayari, M. (2022). Turnover intention among operating room nurses during the COVID-19 outbreak and its association with perceived safety climate. *Perioperative Care and Operating Room Management*, 26, 100233. <https://doi.org/10.1016/j.pcorm.2021.100233>
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 863–881. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2019-0429>
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review. *Journal of Management*, 43(6), 1940–1965. <https://doi.org/10.1177/0149206315573997>



- Mahmood, A., Seth, M., Srivastava, S., Jain, A. K., & Laaser, K. (2024). A study on abusive supervision – turnover intention relationship: a mediated moderated model of voice behavior and workplace friendship. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2023-0596>
- Mammadov, S. (2022). Big Five personality traits and academic performance: A meta-analysis. *Journal of Personality*, 90(2), 222–255. <https://doi.org/10.1111/jopy.12663>
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, 6ª Ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Mawritz, M. B., Dust, S. B., & Resick, C. J. (2014). Hostile climate, abusive supervision, and employee coping: Does conscientiousness matter? *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 737–747. <https://doi.org/10.1037/a0035863>
- McConnell, A. R., Paige Lloyd, E., & Humphrey, B. T. (2019). We Are Family: Viewing Pets as Family Members Improves Wellbeing. *Anthrozoös*, 32(4), 459–470. <https://doi.org/10.1080/08927936.2019.1621516>
- Meehan, M., Massavelli, B., & Pachana, N. (2017). Using Attachment Theory and Social Support Theory to Examine and Measure Pets as Sources of Social Support and Attachment Figures. *Anthrozoös*, 30(2), 273–289. <https://doi.org/10.1080/08927936.2017.1311050>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P. (2017). Has engagement had its day. *Organizational Dynamics*, 46(2), 87–95. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.004>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Miller, S. C., Kennedy, C. C., DeVoe, D. C., Hickey, M., Nelson, T., & Kogan, L. (2009). An Examination of Changes in Oxytocin Levels in Men and Women Before and After Interaction With a Bonded Dog. *Anthrozoös*, 22(1), 31–42. <https://doi.org/10.2752/175303708X390455>

- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Moin, M. F., Wei, F., Khan, A. N., Ali, A., & Chang, S. C. (2022). Abusive supervision and job outcomes: a moderated mediation model. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 430–440. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2020-0132>
- Monteiro, M. L. (2022). *Motivação, bem-estar psicológico, stresse e satisfação no trabalho em contexto de teletrabalho*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/27229>
- Moreira, A., Tomás, C., & Antunes, A. (2024). The Mediating Effect of Affective Commitment on the Relationship between Competence Development and Turnover Intentions: Does This Relationship Depend on the Employee's Generation? *Administrative Sciences*, 14(5), 97. <https://doi.org/10.3390/admsci14050097>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mullen, J., Fiset, J., & Rhéaume, A. (2018). Destructive forms of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), 946–961. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0203>
- Murray, W. C., & Holmes, M. R. (2021). Impacts of Employee Empowerment and Organizational Commitment on Workforce Sustainability. *Sustainability*, 13(6), 3163. <https://doi.org/10.3390/su13063163>
- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, F. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comprometimento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133
- 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/REGGE-02-2021-0025>
- Pali-Schöll, I., Dale, R., & Virányi, Z. (2023). Dogs at home and at the workplace: effects on allergies and mental health. *Allergo Journal International*, 32(5), 138–143. <https://doi.org/10.1007/s40629-023-00257-6>
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Patrick, W. S., Thakur, M., & Jha, J. K. (2024). “Attrition” versus “intention to stay”: are psychological empowerment and psychological well-being viable retention

- strategies in the “Great Resignation” context? *International Journal of Organizational Analysis*, 32(5), 800–819. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2023-3664>
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2018). Abusive supervision and job outcomes: a moderated mediation study. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(2), 137–152. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2017-0030>
- Pradhan, S., Srivastava, A., & Jena, L. K. (2020). Abusive supervision and intention to quit: exploring multi-mediational approaches. *Personnel Review*, 49(6), 1269–1286. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0496>
- Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2019). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 191–207. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0112>
- Redditt, J., Gregory, A. M., & Ro, H. (2019). An Examination of Organizational Commitment and Intention to Stay in the Timeshare Industry: Variations Across Generations in the Workplace. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 20(2), 206–225. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1359735>
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagencyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees’ responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 713–729. <https://doi.org/10.1037/a0021593>
- Rice, D. B., Taylor, R., & Forrester, J. K. (2020). The unwelcoming experience of abusive supervision and the impact of leader characteristics: turning employees into poor organizational citizens and future quitters. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4), 601–618. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1737521>
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23–65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D. (1995). Psychological Well-Being in Adult Life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99–104. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772395>

- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Sanches, L. M. (2021). *O duplo compromisso, a intenção de saída e o efeito moderador da idade no sector tecnológico brasileiro*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/37971>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business*. Chichester: Wiley & Sons Ltd.
- Shih, F., Yeh, S. J., & Hsu, W. (2023). Abusive supervision and employee well-being of nursing staff: Mediating role of occupational stress. *Journal of Advanced Nursing*, 79(2), 664–675. <https://doi.org/10.1111/jan.15538>
- Silva, A. J. (2022). Should I pet or should I work? Human-animal interactions and (tele)work engagement: an exploration of the underlying within-level mechanisms. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2022-0588>
- Silva, A. J. (2024). Where is the missing piece of the work-family conflict? The work-[pet]family conflict. *Human Resource Development International*, 27(2), 291–299. <https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2244712>
- Singh, R. (2020). “I want to leave, but there is nowhere to go.” *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 474–487. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2019-1778>
- Singh, R., Deonarine, V., Balwant, P., & Ramdeo, S. (2024). The relationship between abusive supervision and job satisfaction and turnover intentions: the moderating role of employee depression. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2022-0213>
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of Well-Being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 261–293. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>
- Sousa, C., Esperança, J., & Gonçalves, G. (2022). Pets at work: Effects on social responsibility perception and organizational commitment. *Psychology of Leaders and Leadership*, 25(2), 144–163. <https://doi.org/10.1037/mgr0000128>

- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124–1141. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1257063>
- Tariq, H., & Ding, D. (2018). Why am I still doing this job? The examination of family motivation on employees' work behaviors under abusive supervision. *Personnel Review*, 47(2), 378–402. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2016-0162>
- Teng, H.Y., Cheng, L.Y., & Chen, C.Y. (2021). Does job passion enhance job embeddedness? A moderated mediation model of work engagement and abusive supervision. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102913. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102913>
- Tennant, R., Hiller, L., Fishwick, R., Platt, S., Joseph, S., Weich, S., Parkinson, J., Secker, J., & Stewart-Brown, S. (2007). The Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS): development and UK validation. *Health and Quality of Life Outcomes*, 5(1), 63. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-5-63>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101–123. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x>
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 721–732. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.721>
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive Supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 123–152. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tews, M. J., & Stafford, K. (2020). The Impact of Abusive Supervision and Constituent Attachment on Entry-Level Employee Turnover. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(8), 1318–1334. <https://doi.org/10.1177/1096348020947139>
- Thomas, N. J., Brown, E., & Thomas, L. Y. (2017). Employee satisfaction and turnover intention: A comparative analysis between front-of-house and back-of-house employees in casino-entertainment venues. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 71–87. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202065>

- Tillman, C. J., Gonzalez, K., Crawford, W. S., & Lawrence, E. R. (2018). Affective responses to abuse in the workplace: The role of hope and affective commitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 26(1), 57–65. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12203>
- Ullah, I., Wisetsri, W., Wu, H., Shah, S. M. A., Abbas, A., & Manzoor, S. (2021). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior for the Environment: The Mediating Role of Self-Efficacy and Psychological Ownership. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.683101>
- Velez, M. J., & Neves, P. (2017). The relationship between abusive supervision, distributive justice and job satisfaction: A substitutes for leadership approach. *European Review of Applied Psychology*, 67(4), 187–198. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2017.05.005>
- Wagner, E., & Cunha, M. P. (2021). Dogs at the Workplace: A Multiple Case Study. *Animals*, 11(1), 89. <https://doi.org/10.3390/ani11010089>
- 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>
- Wang, G., Harms, P. D., & Mackey, J. D. (2015). Does it take two to Tangle? Subordinates' Perceptions of and Reactions to Abusive Supervision. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 487–503. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2292-7>
- Wang, I. A., Lin, H. C., Lin, S. Y., & Chen, P. C. (2022). Are employee assistance programs helpful? A look at the consequences of abusive supervision on employee affective organizational commitment and general health. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4), 1543–1565. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2021-0765>
- Wang, W., Kang, S. W., Choi, S. B., & Jeung, W. (2024). Abusive supervision and psychological well-being: the mediating role of self-determination and moderating role of perceived person-organization fit. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(3), 423–441. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2023-0001>
- Watkins, T., Fehr, R., & He, W. (2019). Whatever it takes: Leaders' perceptions of abusive supervision instrumentality. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 260–272. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.09.002>
- Wells, M., & Perrine, R. (2001). Critters in the cube farm: Perceived psychological and organizational effects of pets in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 81–87. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.81>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418. <https://doi.org/10.2307/257334>

- Wilkin, C. L., Fairlie, P., & Ezzedeen, S. R. (2016). Who let the dogs in? A look at pet-friendly workplaces. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(1), 96–109. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-04-2015-0021>
- Wu, T. Y., & Hu. C. (2009). Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion. *Group & Organization Management*, 34(2), 143–169. <https://doi.org/10.1177/1059601108331217>
- Xiaqi, D., Kun, T., Chongsen, Y., & Sufang, G. (2012). Abusive supervision and LMX. *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>
- Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower–leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision*, 61(3), 589–609. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0925>
- Yildiz, B., Yildiz, H., & Ayaz Arda, O. (2021). Relationship between work–family conflict and turnover intention in nurses: A meta-analytic review. *Journal of Advanced Nursing*, 77(8), 3317–3330. <https://doi.org/10.1111/jan.14846>
- Yu, K., Lin, W., Wang, L., Ma, J., Wei, W., Wang, H., Guo, W., & Shi, J. (2016). The role of affective commitment and future work self salience in the abusive supervision–job performance relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(1), 28–45. <https://doi.org/10.1111/joop.12101>
- Zang, D., Liu, C., & Jiao, Y. (2021). Abusive Supervision, Affective Commitment, Customer Orientation, and Proactive Customer Service Performance: Evidence From Hotel Employees in China. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.648090>
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068–1076. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>
- Zhang, I. D., Mao, Y., & Wong, C. S. (2023). Potential buffering effect of being a right-hand subordinate on the influence of abusive supervision. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 72–86. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2022-0216>
- Zhang, J., & Liu, J. (2018). Is abusive supervision an absolute devil? Literature review and research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 719–744.

- Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2016). Antecedents of Abusive Supervision: A Meta-analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 455–471. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2657-6>
- Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 959–987. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9425-0>

## **Anexo I: Questionário**

Bem-vindo/a!

O presente estudo integra-se no âmbito de uma Dissertação de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Tendo como objetivo estudar o impacto da Liderança nos colaboradores, bem como o papel do convívio com os animais de estimação no local de trabalho. Assim, este questionário é direcionado a indivíduos que trabalham por conta de outrem.

É importante realçar que a participação no seguinte questionário é voluntária e que a informação será tratada como confidencial, sendo utilizada para fins, exclusivamente, académicos. Não existem respostas certas ou erradas, assim sendo, é essencial que responda com a maior sinceridade possível. A duração do mesmo será de, aproximadamente, 6 minutos.

No caso de encontrar algum problema ou de surgir alguma dúvida, entre em contacto através de: [ilonachorna@aln.iseg.ulisboa.pt](mailto:ilonachorna@aln.iseg.ulisboa.pt)

Desde já, agradeço a sua participação!

Ilona Chorna

### **Qual é a sua situação profissional?**

Trabalho por conta de outrem  Trabalho por conta própria  Atualmente não trabalho

### **Género:**

Masculino  Feminino  Não binário  Prefiro não informar

**Idade (em anos)** \_\_\_\_\_

### **Habilitações literárias:**

Ensino básico  Ensino secundário  Licenciatura  Pós-graduação  Mestrado   
Doutoramento



**Setor de atuação da empresa na qual trabalha:**

Tecnologias de informação  Recursos humanos  Financeiro  Comercial  Serviços   
Educação  Saúde  Outro  \_\_\_\_\_

**Modelo de trabalho:**

Totalmente presencial  Totalmente remoto  Híbrido

**Há quanto tempo trabalha nesta organização? Indique, por favor, em anos \_\_\_\_\_**

**Convive com animais de estimação (seus ou dos seus colegas) no seu local de trabalho?**

Sim  Não

**Quais?**

Gatos  Cães  Coelhos  Outros  \_\_\_\_\_

**Considerando a sua relação com o/a seu/sua líder/supervisor/a direto/a, indique, por favor, a regularidade com que as seguintes afirmações ocorrem no seu local de trabalho.**

**O/A meu/minha líder/supervisor/a direto/a...**

Afirmações	1	2	3	4	5
1. ...trata-me mal em frente de outras pessoas.					
2. ...não me atribui tarefas que exigem que dê muito de mim.					
3. ...invade a minha privacidade.					
4. ...culpa-me muitas vezes para se salvar a si próprio/a.					
5. ...não permite interagir com os meus colegas do trabalho.					
6. ...ignora-me.					
7. ...faz comentários negativos sobre mim aos outros.					
8. ...ridiculiza-me.					
9. ...diz-me que sou incompetente.					
10. ...é rude comigo.					
11. ...mente-me.					
12. ...quebra as promessas que faz.					
13. ...relembra-me dos meus erros e falhas do passado.					
14. ...diz-me que os meus pensamentos ou sentimentos são estúpidos.					
15. ...descarrega a sua raiva em mim quando a sente por outro motivo					

Nota: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Ocasionalmente; 4. Frequentemente; 5. Sempre.

**Indique, por favor, a regularidade com que experienciou as seguintes afirmações, nas últimas 2 semanas.**

Afirmações	1	2	3	4	5
1. Tenho-me sentido relaxado/a.					
2. Tenho tido energia de sobra.					
3. Tenho-me sentido interessado/a em coisas novas.					
4. Tenho lidado bem com os problemas.					
5. Tenho sido capaz de construir as minhas opiniões sobre as coisas.					
6. Tenho conseguido pensar de forma clara.					
7. Tenho-me sentido alegre.					
8. Tenho-me sentido próximo/a de outras pessoas.					
9. Tenho-me sentido interessado/a pelas outras pessoas.					
10. Tenho-me sentido otimista em relação ao futuro.					
11. Tenho-me sentido amado/a.					
12. Tenho-me sentido bem comigo mesmo/a.					
13. Tenho-me sentido útil.					
14. Tenho-me sentido confiante.					

Nota: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Ocasionalmente; 4. Frequentemente; 5. Sempre.

**Considerando a sua perceção sobre a organização onde atualmente trabalha, indique, por favor, o nível de concordância ou discordância com as seguintes afirmações.**

Afirmações	1	2	3	4	5
1. Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.					
2. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.					
3. Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.					
4. Não me sinto “emocionalmente ligado/a” a esta empresa.					
5. Esta empresa tem um grande significado para mim.					
6. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.					
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.					
8. Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.					
9. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.					
10. Não tenciono deixar o meu emprego.					
11. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.					

Nota: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não discordo nem concordo; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente