

UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

BRAGA

O papel moderador da inteligência emocional na relação
entre a liderança tóxica e a satisfação geral com a vida

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em **Psicologia do
Trabalho e das Organizações**

Sara Elisa Cunha Fonseca

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

JULHO 2025



CATÓLICA

FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

O papel moderador da inteligência emocional na relação
entre a liderança tóxica e a satisfação geral com a vida

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em **Psicologia do
Trabalho e das Organizações**

Sara Elisa Cunha Fonseca

Sob a Orientação da Prof.^a Doutora **Anabela
Rodrigues**

Agradecimentos

A realização desta tese foi possível graças ao apoio, incentivo e presença de muitas pessoas que, de diferentes formas, contribuíram para esta caminhada.

Primeiramente, agradeço á minha orientadora, Professora Anabela Rodrigues, pela orientação dedicada, pelos conselhos valiosos e pela paciência ao longo de todo o processo. O seu olhar atento e o seu conhecimento foram fundamentais para o amadurecimento deste trabalho.

Aos meus familiares, especialmente aos meus pais e ao meu irmão, por todo o amor, compreensão e apoio incondicional. Obrigada por me ensinarem o valor do esforço, da honestidade e da perseverança, princípios que me guiaram até aqui. Esta conquista também é vossa.

Agradeço, com todo o meu carinho, ao meu namorado Tiago, por estar ao meu lado em cada etapa desta jornada. Pela paciência nos momentos difíceis, pelo apoio constante, pelas palavras de ânimo e, sobretudo, por acreditar em mim mesmo quando eu duvidei.

À minha melhor amiga Bahh, agradeço pela companhia constante, nos momentos bons e, principalmente, nos mais difíceis. Pelas conversas sinceras, pela leveza que traz sempre e por me lembrar, tantas vezes, do meu valor quando eu mesma me esquecia.

Aos amigos que estiveram ao meu lado nos momentos de dúvida e cansaço, oferecendo palavras de incentivo, o meu muito obrigado.

Por fim, levo comigo não só o conhecimento construído, mas também o carinho, a paciência e a força de quem esteve ao meu lado.

Obrigada por fazerem parte desta conquista.

Resumo

No contexto organizacional, muitos trabalhadores enfrentam situações de liderança tóxica por parte dos seus superiores hierárquicos, o que pode comprometer negativamente a sua satisfação geral com a vida. No entanto, a inteligência emocional surge como um recurso pessoal fundamental para lidar com este tipo de adversidade, contribuindo para a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e colaborativos. Assim, o presente estudo, de natureza quantitativa, teve como principal objetivo analisar a relação entre a liderança tóxica e a satisfação geral com a vida, explorando o papel moderador da inteligência emocional nessa relação. Participaram neste estudo 329 colaboradores, provenientes de diferentes setores profissionais numa amostra não aleatória de conveniência. Para avaliar, a recolha de dados recorreu-se a um protocolo que incluiu um questionário sociodemográfico, a Escala de Liderança Tóxica (ELT), a Escala de Satisfação com a Vida e a Escala da Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS). Os dados recolhidos foram analisados através do programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versão 28. Os resultados obtidos indicam que os participantes não reportam níveis elevados de perceção de liderança tóxica associados à sua satisfação geral com a vida. Contudo, verificou-se uma associação positiva entre a satisfação geral com a vida e a inteligência emocional, sugerindo que indivíduos com níveis mais elevados de inteligência emocional tendem a apresentar maior satisfação com a vida. Além disso, os dados demonstram que a inteligência emocional exerce um efeito moderador na relação entre a liderança tóxica e a satisfação geral com a vida. Estas conclusões reforçam a importância de implementar, nas organizações, programas de formação sobre liderança tóxica, bem como iniciativas de apoio psicológico e emocional, com o objetivo de mitigar os impactos negativos deste tipo de liderança no bem-estar global dos trabalhadores.

Palavras-chave: liderança tóxica; inteligência emocional; satisfação geral com a vida

Abstract

In the organizational context, many workers face situations of toxic leadership from their hierarchical superiors, which can negatively compromise their overall life satisfaction. However, emotional intelligence emerges as a key personal resource for dealing with this type of adversity, contributing to the promotion of healthier and more collaborative work environments. Thus, the present study, of a quantitative nature, aimed to analyze the relationship between toxic leadership and overall life satisfaction, exploring the moderating role of emotional intelligence in this relationship. A total of 329 employees from different professional sectors participated in this study, using a non-probabilistic convenience sample. Data collection involved a protocol that included a sociodemographic questionnaire, the Toxic Leadership Scale (TLS), the Satisfaction with Life Scale, and the Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS). The collected data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), version 28. The results indicate that participants did not report high levels of perceived toxic leadership associated with their overall life satisfaction. However, a positive association was found between overall life satisfaction and emotional intelligence, suggesting that individuals with higher levels of emotional intelligence tend to report greater life satisfaction. Furthermore, the data show that emotional intelligence has a moderating effect on the relationship between toxic leadership and overall life satisfaction. These findings reinforce the importance of implementing organizational training programs on toxic leadership, as well as psychological and emotional support initiatives, in order to mitigate the negative impacts of this type of leadership on employees' overall well-being.

Keywords: toxic leadership; emotional intelligence; overall life satisfaction

Índice

Resumo.....	3
Abstract	5
1. Introdução	6
2. Enquadramento Teórico.....	8
2.1. Inteligência Emocional.....	8
2.2. Liderança Tóxica.....	12
2.3. Satisfação Geral com a Vida	17
2.4. O papel moderador da inteligência emocional na relação entre a liderança tóxica e a satisfação geral com a vida	19
3. Metodologia	21
3.1. Desenho de estudo.....	21
3.2. Modelo Conceptual.....	22
3.3. Amostra e Participantes	23
3.4. Instrumentos.....	25
3.4.1. Questionário Sociodemográfico.....	25
3.4.2. Escala de Liderança Tóxica (ELT).....	25
3.4.3. Satisfaction With Life Scale.....	26
3.4.4. Escala da Inteligência Emocional de Wong e Law- WLEIS.....	27
3.5. Procedimentos de recolha de dados	28
4. Resultados.....	29
5. Discussão	34
6. Conclusão.....	38
7. Referencias bibliográficas.....	42
Anexos	51
Anexo A- Questionário Sociodemográfico	52
Anexo B. Pedido de autorização para a utilização do instrumento “ELT”	54
Anexo C. Pedido de autorização para a utilização do instrumento “WLEIS”	55
Anexo D. Pedido de autorização para a utilização do instrumento “SWLS”	56
Anexo E. Escala de Liderança Tóxica (ELT)	57
Anexo F. Escala de Satisfação com a Vida (SWLS)	58
Anexo G. Escala da Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS).....	59

1. Introdução

No atual contexto organizacional, a liderança assume um papel central na configuração da dinâmica do ambiente de trabalho, influenciando diretamente a satisfação, o bem-estar e o desempenho dos colaboradores. No entanto, nem todas as formas de liderança promovem resultados positivos. Quando exercida de forma disfuncional, a liderança pode gerar efeitos adversos significativos, tanto a nível individual como organizacional.

Neste âmbito, destaca-se a liderança tóxica, caracterizada por comportamentos abusivos, manipulação, autoritarismo e falta de empatia. Este estilo de liderança tem vindo a atrair a atenção da investigação devido às suas consequências prejudiciais na saúde mental, motivação e produtividade dos trabalhadores (Tee, 2019). Os impactos negativos prolongam-se para além do contexto profissional, podendo afetar também a perceção de qualidade de vida dos indivíduos.

Paralelamente, a inteligência emocional surge como um recurso psicológico essencial na gestão de relações interpessoais e na promoção de ambientes de trabalho saudáveis. Definida como a capacidade de reconhecer, compreender e regular as próprias emoções e as emoções dos outros (Salovey & Mayer, 1990), a inteligência emocional permite não só uma melhor adaptação a situações de conflito, mas também o fortalecimento de competências como a empatia, o autocontrolo e a resiliência (O'Connor et al., 2019).

Neste cenário, torna-se pertinente considerar a forma como a inteligência emocional poderá atenuar os efeitos nocivos da liderança tóxica, funcionando como um fator de proteção no bem-estar subjetivo dos colaboradores. A satisfação geral com a vida, entendida como a perceção global que o indivíduo tem da qualidade da sua existência, resulta de um balanço subjetivo entre experiências prazerosas e sentimentos de frustração ou sofrimento (Reppold et al., 2019; Muratori et al., 2015).

Assim, o presente estudo propõe-se a analisar o papel moderador da inteligência

emocional na relação entre liderança tóxica e satisfação geral com a vida. Pretende-se, deste modo, evidenciar o potencial da inteligência emocional como mecanismo de resiliência, com impacto positivo tanto na esfera profissional como pessoal dos indivíduos.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Inteligência Emocional

Na década de 90, surgiram as primeiras referências à inteligência emocional, sendo, inicialmente, considerada como uma subcategoria da inteligência social (Salovey & Mayer, 1990). No entanto, foi em 1995, com a publicação do livro "Inteligência Emocional" por Daniel Goleman, que sucedeu a popularização do conceito de inteligência emocional. Segundo Goleman (1998), a inteligência emocional consiste na “capacidade de reconhecer os nossos próprios sentimentos e os dos outros, para nos motivarmos e para gerir as nossas emoções e os nossos relacionamentos” (Goleman, 1998, p. 317). Para Mayer e Salovey (1997), a inteligência emocional é “a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual” (Mayer & Salovey, 1997, p. 15). Segundo Weisinger (2001), a inteligência emocional é simplesmente a utilização inteligente das emoções, ou seja, fazer propositadamente com que as suas emoções trabalhem a seu favor, empregando-as como uma ajuda para orientar o seu comportamento e o seu pensamento de modo a aprimorar os seus resultados. Por outras palavras, a inteligência emocional não se resume a ser simpático ou a expressar tudo o que se pensa; trata-se, sobretudo, da capacidade de autorregulação emocional, que implica reconhecer e gerir os próprios sentimentos, expressando-os de forma adequada. Esta competência favorece um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso, contribuindo para o alcance dos objetivos estabelecidos.

De acordo com Seabra (2013), a inteligência emocional possui duas dimensões principais: interpessoal e intrapessoal. A inteligência intrapessoal refere-se ao autoconhecimento e à capacidade de aceder e usar os próprios sentimentos para orientar comportamentos. Isto permite analisar emoções, atender necessidades emocionais e agir de

maneira positiva para o próprio bem-estar (Fortes, 2016). Já a inteligência interpessoal envolve habilidades sociais e relacionais, como compreender as necessidades e motivações dos outros, interagir eficazmente e expressar seus desejos. Pode-se argumentar que as necessidades internas podem ser subdivididas em duas categorias: a responsabilidade individual pela existência e sustentação do grupo, e o desejo de ser reconhecido pelo grupo. Entender uma situação e as suas variáveis permite ao indivíduo melhorar o seu desempenho no ambiente organizacional, bem como habilidades para se posicionar eficazmente nas relações interpessoais (Fortes, 2016).

O principal investigador na área, Goleman (2011), afirma que a inteligência emocional contribui para a redução dos níveis de ansiedade e stress, proporciona um maior equilíbrio emocional, melhora a capacidade de tomada de decisões, otimiza a gestão do tempo e aumenta a produtividade, além de promover uma maior autoestima e autoconfiança.

A inteligência emocional é abordada através de diferentes modelos conceptuais, cada um dos quais propõe componentes distintos para a compreensão e operacionalização desta competência. Um dos primeiros modelos a ser desenvolvido foi o modelo de inteligência emocional de Salovey e Mayer (1997) que destaca dois aspetos cruciais da habilidade: o processamento geral das emoções e as competências necessárias para este processo, permitindo aos indivíduos se adaptarem e resolverem problemas, facilitando o pensamento (Fortes, 2016). Este modelo identifica quatro dimensões da inteligência emocional. A primeira é a perceção das emoções, ou seja, a habilidade de identificar e interpretar emoções. A segunda é a assimilação e integração das emoções, que envolve priorizar emoções para ajudar em atividades cognitivas, como o processamento de informações e a tomada de decisões. A terceira dimensão é a compreensão das emoções, que consiste em distinguir emoções e reconhecer as suas causas e consequências. A quarta é a gestão das emoções, que se refere à capacidade de modificar emoções próprias e dos outros e de regular a resposta

emocional conforme a situação (Seabra, 2013). Estas competências baseiam-se em três processos cognitivos fundamentais: atenção, memória e raciocínio. Destaca-se a relevância das interações sociais e culturais no desenvolvimento da inteligência emocional, argumentando que estas interações são essenciais para o aprimoramento das habilidades de reconhecimento e regulação emocional. Além disso, ressalta que a inteligência emocional é moldada por uma combinação de fatores biológicos, como a genética e a neurobiologia, e fatores ambientais, como a educação, a cultura e o contexto social (Ninivaggi, 2019).

O modelo misto de Bar-On, desenvolvido em 1990, é conhecido como inteligência social e emocional. Identifica-se com cinco componentes principais: habilidades intrapessoais, habilidades interpessoais, adaptabilidade, gestão de stresse e humor geral. Este modelo sugere que a inteligência emocional é um conjunto de competências emocionais e sociais interconectadas, levando a melhores decisões (Seabra, 2013).

O terceiro modelo, desenvolvido por Daniel Goleman em 2001, é conhecido como o modelo de personalidade. Este inclui capacidades individuais e de personalidade, identificando quatro elementos fundamentais: autoconsciência (entender as próprias emoções e usar esses sentimentos para guiar decisões), autogestão (controlar emoções e impulsos próprios e adaptar-se a novas situações), consciência social (compreender e reagir às emoções dos outros) e gestão de relações (habilidade de resolver conflitos) (Seabra, 2013).

Por último, o modelo de traços da inteligência emocional, desenvolvido por Petrides e Furnham em 2016, abrange várias características da inteligência emocional, como adaptabilidade, assertividade, percepção, expressão, gestão e regulação de emoções, impulsividade, relacionamentos, autoestima, automotivação, consciência social, gestão do stresse, traços de empatia, felicidade e otimismo. Este modelo abrange quatro componentes principais: bem-estar, sociabilidade, autocontrolo e emotividade (Seabra, 2013).

Efetivamente, a inteligência emocional (IE) tem um impacto positivo no bem-estar geral, especialmente em termos emocionais (Gilar-Corbi et al., 2019). Indivíduos com maior inteligência emocional tendem a demonstrar habilidades de pensamento criativo e positivo, além de se sentirem melhor consigo mesmos e com os outros. Para além disso, demonstram maior motivação na busca pela realização de seus objetivos (Barreiro & Treglown, 2020). Deste modo, é considerada uma competência-chave para o sucesso tanto do colaborador quanto da organização (Ahad et al., 2021). Esta competência capacita o colaborador a gerenciar suas emoções de forma eficaz, interagir de maneira apropriada e, como resultado, aumentar sua eficácia e desempenho (Alves, 2021).

No contexto de trabalho em equipa, a Inteligência Emocional (IE) é reconhecida por promover relações positivas entre os membros da equipa, pois ajuda a compreender e gerir as emoções de forma mais eficaz (Rezvani et al., 2019). Portanto, colaboradores com altos níveis de Inteligência Emocional (IE) tendem a procurar o consenso, demonstrando empatia com os demais membros da equipa. Isso promove a cooperação e ajuda a evitar conflitos (Alves, 2021).

A capacidade de uma pessoa para identificar, compreender, utilizar e gerir emoções proporciona uma base para os tipos de competências sociais e emocionais que são cruciais para o sucesso em todas as áreas da vida. Por esse motivo, afirma-se que quanto mais complexo é o trabalho, mais relevante é a inteligência emocional. O uso ativo da inteligência emocional e outros componentes contribui para o desenvolvimento de qualidades profissionais e pedagógicas, aptidões, formação e melhoria do sistema educativo com o um todo (Ryff et al., 2021).

Relativamente às evidências empíricas, estas têm mostrado a importância da inteligência emocional para os contextos que requerem interações interpessoais frequentes,

como os das áreas de saúde e educação (Ghoreishi et al., 2014). Existem pesquisas que apontam para uma ligação entre a satisfação no trabalho e a inteligência emocional, descrita como a capacidade de identificar, avaliar, interpretar e controlar emoções, incluindo a habilidade de compreender as informações emocionais e geri-las para facilitar o pensamento e promover o bem-estar (por exemplo, Mayer & Salovey, 1997; Tudor, 2017). Para além disso, há indícios de relações consistentes e positivas entre inteligência emocional e satisfação no trabalho nas dimensões extrínsecas e intrínsecas (Ai-Hamami et al., 2015).

2.2. Liderança Tóxica

A liderança é uma das funções mais relevantes na sociedade e um dos fenómenos mais amplamente estudados nas ciências sociais. No entanto, trata-se de um conceito complexo, para o qual não existe uma definição única e universalmente aceite (Antonakis & Day, 2017).

Apesar da diversidade de definições existentes e da ausência de consenso entre os estudiosos, torna-se fundamental adotar uma definição abrangente que permita compreender a complexidade do fenómeno da liderança. Segundo Antonakis e Day (2017, p. 5), a liderança é um processo, formal ou informal, contextualizado, que influencia objetivos e ocorre entre um líder e seguidores, grupos de seguidores ou instituições. A ciência da liderança é o estudo sistemático deste processo e dos seus resultados, bem como de como este processo depende dos traços e comportamentos do líder, das perceções dos observadores sobre as características do líder e das atribuições dos observadores em relação aos resultados da entidade liderada.

Anteriormente vista como individual e centrada no líder, a liderança atualmente envolve um grupo de pessoas no processo de influência. Termos como objetivos, metas e resultados destacam a importância de alinhar a relação com as diretrizes organizacionais (Bianchi et al., 2016).

Segundo Rodrigues (2016), a liderança deve exercer influência sobre os trabalhadores através da capacidade de orientação e de comportamentos que incentivem uma comunicação aberta. Além disso, deve ter uma visão centrada em valores que motivem os colaboradores, baseada na capacidade de ouvir e cuidar dos seus seguidores. Entre as características comuns de um líder, destacam-se a autoconsciência, a energia, a inteligência, o autodomínio, o autocontrole, a sociabilidade, a abertura a novas experiências, a compreensão da importância das tarefas e a estabilidade emocional.

A liderança tem sido principalmente estudada sob uma perspectiva positiva, isto é, identificando os comportamentos dos líderes que influenciam positivamente os colaboradores. Contudo, existe uma carência de estudos dedicados à análise dos aspectos negativos ou do "lado obscuro" da liderança (Yavas, 2016).

É o caso da liderança tóxica, uma combinação de atitudes, motivações e comportamentos que têm efeitos adversos sobre os subordinados, a organização e o desempenho da missão. Este tipo de liderança não demonstra preocupação com os liderados nem com a organização, resultando em consequências negativas. O termo "líder tóxico" foi introduzido por Whicker (1996) e está associado a uma série de estilos de liderança disfuncionais, incluindo o Hitler como gestor e o chefe tóxico. Este estilo de liderança é autodestrutivo e prejudicial para a corporação, pois desordena e destrói as estruturas organizacionais (Indradevi, 2020).

De acordo com Assad (2017), liderança tóxica é qualquer forma de liderança que produza qualquer tipo de sofrimento, seja físico ou psicológico. A liderança tóxica também pode ser caracterizada por comportamentos destrutivos, tais como, invalidar, reprovar, diminuir e manipular, com o objetivo de ter o poder e controle das emoções e a razão do outro.

Um líder tóxico é um indivíduo negativo que obtém prazer em converter tudo em algo negativo e sombrio, procurando formas de diminuir a moral e o entusiasmo dos seus subordinados, pois para eles, o desempenho contraproducente tem ainda mais credibilidade do que os desempenhos positivos ao avaliar o desempenho geral (Singh, 2018). Segundo Black (2015), uma das formas mais prejudiciais de abuso é a discriminação dos colaboradores com base em critérios não relacionados ao mérito, alimentando sentimentos de ciúmes em relação àqueles que desenvolveram um pensamento mais avançado, sendo percebidos como ameaças.

Complementando esta visão, Reed (2014) define a liderança tóxica com base em três sintomas principais: a negligência em relação ao bem-estar dos subordinados; o impacto negativo no clima organizacional, seja por meio de técnicas interpessoais ou pela própria personalidade; e a percepção de que a sua principal motivação está relacionada aos interesses pessoais, conforme apontado pelos subordinados. Segundo Rocha (2017), os dois primeiros sintomas são considerados pré-requisitos para a ocorrência de liderança tóxica, ou seja, a sua presença pode indicar a existência desse tipo de liderança. O terceiro, por sua vez, é uma variável intermediária, caso os subordinados percebam que o líder prioriza os interesses organizacionais e não apenas os seus objetivos pessoais, a liderança tende a ser menos problemática.

De modo geral, o comportamento característico dos líderes tóxicos baseia-se na cultura do medo, na qual os subordinados são ameaçados com possíveis consequências negativas, o que acaba contaminando o clima organizacional com toxicidade. Neste contexto, o autoritarismo é uma prática central para estes líderes. Trata-se de indivíduos que demonstram desinteresse pelo desenvolvimento ou aprendizagem de seus subordinados ou equipa, além de frequentemente desmerecerem e tratarem os subordinados como se fossem descartáveis (Sasso, 2017). Quando os subordinados se deparam com comportamentos

tóxicos por parte do seu chefe, o seu estado psicológico fica negativamente afetado (Naeem & Khurram, 2020).

Neste sentido, a liderança tóxica compromete profundamente a essência de uma organização, deteriorando o seu potencial e sua cultura coletiva. Esta impacta negativamente o bem-estar dos subordinados e representa uma séria ameaça à moral, produtividade e eficiência organizacional (Gupta; Chawla, 2024). Além disso, comportamentos tóxicos por parte do líder, como intimidação, desatenção às necessidades dos outros, foco excessivo em si mesmo e pressão exagerada por resultados, mostram correlação negativa com práticas construtivas de liderança e associação positiva com práticas antiéticas. Estes fatores afetam diretamente a satisfação no trabalho, o compromisso, a segurança psicológica e a partilha de conhecimento, além de gerar consequências como retenção de informações, comportamentos desviantes e aumento do absentismo (Almeida et al., 2022).

Observa-se, ainda, que a liderança tóxica intensifica a sensação de insegurança quanto à estabilidade no emprego e gera dúvidas em relação às tarefas necessárias para atingir os objetivos individuais definidos pela organização. Além disso, este tipo de liderança impacta negativamente tanto o desempenho quanto o compromisso no trabalho (Lee et al., 2024).

A personalidade do líder é um dos fatores determinantes para o surgimento da liderança tóxica, sendo identificados três traços predominantes nesta personalidade: narcisismo, maquiavelismo e psicopatia. Estas características compõem a chamada "tríade sombria" (Nooshabadi et al., 2024). O narcisismo é associado a comportamentos exibicionistas, necessidade constante de atenção e admiração, e uma sensação de direito a tratamento especial. Indivíduos narcisistas, quando se sentem ameaçados, tendem a demonstrar raiva, vergonha ou humilhação, frequentemente atuando sem empatia ou reciprocidade (Robertson et al., 2016). Além disso, são caracterizados por grandiosidade,

dominância, superioridade (Furnham et al., 2013) e egoísmo, priorizando os seus próprios interesses e exibindo comportamentos agressivos (Gauglitz et al., 2022). Por sua vez, o maquiavelismo é definido por atitudes cínicas, ausência de princípios éticos e o uso de manipulação como estratégia para alcançar o sucesso (Robertson et al., 2016). A psicopatia, por fim, é marcada por impulsividade, procura de emoções intensas e baixo nível de empatia pelos outros (Furnham et al., 2013).

De acordo com as características dos líderes tóxicos, Schimdt (2008) elaborou um modelo conceptual que agrupa cinco dimensões. A primeira dimensão é a supervisão abusiva que é narrada como “perceções 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). A segunda dimensão, liderança autoritária, é reconhecida por divulgar os comportamentos dos líderes tóxicos que condicionam a iniciativa e a independência laboral dos subordinados, isto é, estes são excessivamente fiscalizados (Cheng et al. 2004; Dobbs, 2014; Schmidt, 2014;). No que diz respeito à terceira dimensão, o narcisismo, determina-se pelos procedimentos dos líderes em que estes só se importam com os seus ganhos, colocando para segundo plano os da organização onde se encontra introduzido e dos seus colaboradores (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Já a quarta dimensão, a autopromoção, é manifestada através da ênfase dada pelo líder às suas reputações, o que levará a uma privação de reconhecimento face ao trabalho desenvolvido pelos restantes colaboradores (Dobbs, 2014). Por fim, a quinta dimensão, a imprevisibilidade, tem por base os comportamentos inesperados que o líder poderá ter para com os subordinados (Schmidt, 2014). Através destas dimensões será possível estimar e equiparar os comportamentos inerentes a um líder tóxico para com os seus colaboradores.

Muitas vezes, os líderes tóxicos podem ser promovidos por mostrarem resultados aparentemente positivos, nomeadamente, benefício para a organização. No entanto, nem tudo

se sintetiza a números, o que torna relevante identificar que avaliar apenas os resultados não é suficiente para descobrir a qualidade e o impacto de um líder sobre a organização e a sua cultura. As organizações devem ir além dos resultados e observar os comportamentos de liderança dos seus líderes. Assim, a avaliação do comportamento dos líderes é crucial para identificar riscos tóxicos, evitando a propagação dos mesmos dentro da organização (Sull & Sull, 2022).

2.3. Satisfação Geral com a Vida

De acordo com Diener et al., (1985), a satisfação com a vida é a avaliação geral que uma pessoa faz sobre a sua própria existência. Esta avaliação surge da comparação entre as condições de vida de um indivíduo e um padrão que ele mesmo define como adequado. O conceito de satisfação com a vida, em geral, pode ser visto como um potencial indicador do bem-estar subjetivo dos indivíduos (Queirós, 2017). O bem-estar é, portanto, um conceito amplo, dinâmico e multifacetado, que engloba tanto a saúde física quanto o estado psicológico dos indivíduos (Sonntag, 2015). Este estado pode ser influenciado por uma variedade de fatores, incluindo aspetos sociodemográficos (como a idade), características individuais (como traços de personalidade e suporte social) e os diversos contextos nos quais a pessoa desempenha papéis na sua vida.

A satisfação com a vida pode ainda ser definida como o nível de satisfação que é percebido pela pessoa quando pensa sobre as várias áreas da sua vida ou sobre a sua vida de forma geral (Reppold et al., 2019). Trata-se, portanto, de uma avaliação que é subjetiva e envolve uma ponderação sobre o nível de entusiasmo/prazer ou descontentamento/sofrimento que o indivíduo tem ou sente quando pensa na sua vida (Muratori et al., 2015; Reppold et al., 2019).

O estudo da Satisfação Geral com a Vida faz parte de um vasto campo de pesquisa que abrange diferentes perspetivas sobre a qualidade de vida das pessoas e está relacionado à

Psicologia Positiva. Nesse contexto, a Satisfação Geral com a Vida está conectada a aspetos importantes, como a felicidade e a percepção da saúde. Um componente essencial da Psicologia Positiva é o bem-estar subjetivo, que inclui a Satisfação Geral com a Vida, bem como emoções positivas e negativas. Assim, a Satisfação Geral com a Vida e o bem-estar subjetivo têm um papel fundamental na maneira como as pessoas experimentam a felicidade, percebem sua saúde e se relacionam com os outros (Strelhow et al., 2010).

Para avaliar a satisfação com a vida é necessário que o indivíduo considere as suas condições de vida de forma geral. Esta avaliação é influenciada por características pessoais e ambientais, onde alguns indivíduos tendem a valorizar eventos positivos, enquanto outros dão maior importância às experiências negativas. As principais variáveis que predizem esta avaliação incluem herança genética, traços de personalidade (principalmente neuroticismo e extroversão), valores, estilos cognitivos, e atributos como otimismo e esperança. Fatores esses, que podem levar o indivíduo a processar e memorizar as suas experiências de maneira mais otimista, procurando ativamente o que consideram importante para si (Diener et al., 2009; Marques, Silva, & Taveira, 2017), procurando a felicidade e evitando emoções negativas (Caballero-García & Sánchez-Ruiz, 2018; Matamá et al., 2017).

A satisfação com a vida influencia a realização pessoal dos indivíduos, refletindo-se no nível de envolvimento nas atividades, na satisfação com as escolhas vocacionais e de carreira, e na percepção de autoeficácia (Cabanach et., 2012).

Alguns estudos longitudinais indicam que uma alta satisfação com a vida prevê uma melhora na saúde física, redução do risco de mortalidade e, conseqüentemente, um aumento na longevidade (Smyth et al., 2017). Para além disso, pesquisas anteriores indicam que pessoas com alta satisfação com a vida geralmente têm relacionamentos sociais mais

positivos, recebem maior apoio social e percebem mais sucesso ocupacional do que aquelas com baixa satisfação com a vida (Sousa et al., 2022).

Ao refletir sobre as atividades diárias e semanais de um indivíduo, conclui-se que o trabalho é um fenômeno social com objetivos específicos a serem alcançados, além de oferecer desafios, desenvolvimento e realização pessoal. O trabalho também proporciona o rendimento necessário para que o indivíduo participe em outras áreas da sua vida. Isso leva a uma importância contínua do papel de trabalhador e, conseqüentemente, da vida profissional, juntamente com o envolvimento e a importância atribuídos a outras atividades. O nível de satisfação com essas atividades contribui para o bem-estar geral e a satisfação com a vida (Baruch, 2004, citado em Agostinho, 2013).

2.4. O papel moderador da inteligência emocional na relação entre a liderança tóxica e a satisfação geral com a vida

Efetivamente, a inteligência emocional tem sido reconhecida como uma variável crucial para a satisfação no trabalho. Estudos indicam que indivíduos com elevada inteligência emocional têm maior capacidade de gerir o stress, manter relações interpessoais positivas e experimentar uma maior satisfação com a vida (Mikolajczak et al., 2007; Dobbs, 2014). Estes indivíduos estão bem preparados para lidar com líderes tóxicos, utilizando habilidades emocionais para mitigar os efeitos negativos destas interações (Mayer et al., 2004). Num estudo realizado por Goleman (1995), foi observado que indivíduos com elevada inteligência emocional possuem maior resiliência ao stress e são mais capazes de lidar com ambientes de trabalho desafiadores. Outro estudo de Schutte et al. (2007) sugere que a inteligência emocional ajuda os indivíduos a interpretar e responder de forma mais adaptativa às situações de conflito, reduzindo os impactos negativos da liderança tóxica. Por outro lado, é essencial que os líderes da organização demonstrem inteligência emocional, uma vez que desempenham um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho equilibrado e eficiente

(Dourado, 2019).

Por seu lado, a liderança tem um impacto determinante no bem-estar emocional dos colaboradores. Uma liderança negativa pode gerar efeitos profundos, como medo, insatisfação e desmotivação, contribuindo para problemas de saúde mental, incluindo stress, ansiedade e depressão. Além disso, pode prejudicar a autoestima e a confiança dos colaboradores. Esse tipo de liderança também tende a fomentar um ambiente de trabalho tóxico, o que pode aumentar o absentismo, a rotatividade de funcionários e reduzir a produtividade. Por isso, é fundamental que as empresas priorizem uma liderança positiva, promovendo um ambiente de trabalho saudável, baseado na transparência, comunicação aberta e colaboração. Desta forma, é possível apoiar a saúde mental e emocional dos colaboradores, enquanto se aumenta a sua satisfação e o compromisso com a organização (Barros, 2018).

A relação entre a liderança tóxica e a satisfação geral com a vida tem sido amplamente estudada, com evidências a sugerirem que líderes tóxicos podem causar níveis elevados de stress, burnout e insatisfação pessoal e profissional (Schmid et al., 2018; Budak & Erdal, 2022). Estudos mostram que a exposição contínua a uma liderança tóxica está associada a impactos negativos significativos na saúde mental e no bem-estar geral dos funcionários (Goldman, 2008). A investigação de Mehta e Maheshwari (2014) revelou que a liderança tóxica está diretamente relacionada com a diminuição da satisfação no trabalho, resultando num menor compromisso organizacional e desempenho reduzido.

Em suma, ambientes de trabalho tóxicos podem ter efeitos que se estendem para além do contexto profissional, afetando negativamente a vida pessoal dos colaboradores e diminuindo a sua satisfação geral com a vida (Kelloway et al., 2005). No entanto, a inteligência emocional surge como um fator protetor face a esses danos. Lopes et al. (2006) demonstraram que a inteligência emocional está positivamente correlacionada com a satisfação geral com a vida, uma vez que indivíduos emocionalmente inteligentes tendem a

lidar melhor com o stress e a estabelecer relações interpessoais mais saudáveis.

3. Metodologia

3.1. Desenho de estudo

O presente estudo tratou-se de um estudo quantitativo, tendo em conta que este estudo pretendeu examinar as relações entre variáveis e o seu valor preditivo. Tratou-se de um estudo transversal, descritivo e correlacional, tendo em conta que deu a oportunidade de analisar várias variáveis e foi realizado apenas num período determinado (Fortin et al., 2006).

O objetivo geral do estudo visou analisar a relação entre a liderança tóxica e a satisfação geral com a vida, testando o papel moderador da inteligência emocional nesta relação. Neste sentido, a pertinência deste estudo centrou-se sobretudo no facto de entender até que ponto as variáveis estão relacionadas e em que medida a inteligência emocional poderá ser uma solução.

Em termos de objetivos específicos, definiram-se os seguintes:

- 1) Analisar a perceção de liderança tóxica entre os colaboradores.
- 2) Avaliar o nível de satisfação geral com a vida dos colaboradores.
- 3) Caracterizar o nível de inteligência emocional dos colaboradores.
- 4) Explorar a relação entre inteligência emocional e a satisfação geral com a vida, considerando se níveis mais elevados de inteligência emocional se associam a maior satisfação.
- 5) Explorar o papel moderador da inteligência emocional na relação entre liderança tóxica e satisfação geral com a vida, avaliando o seu potencial para atenuar os efeitos negativos desta forma de liderança.

Para o desenvolvimento do estudo e tendo em conta os objetivos, foram formuladas as seguintes questões e hipóteses de investigação:

QI 1: Será que os participantes percecionam liderança tóxica?

QI 2: Será que os participantes percecionam níveis elevados de inteligência emocional?

QI 3: Será que os participantes se encontram satisfeitos com a vida?

QI 4: Existem diferenças estatisticamente significativas na satisfação geral com a vida, em função do tipo de contrato, tipo de profissão, modelo de trabalho e o horário de trabalho?

HI 1: A perceção de liderança tóxica está negativamente associada á satisfação geral com a vida, sendo que níveis mais elevados de perceção de liderança tóxica se associam a níveis mais baixos de satisfação com a vida.

HI 2: A inteligência emocional está positivamente associada à satisfação geral com a vida, sendo que níveis mais elevados de inteligência emocional se associam a níveis mais elevados de satisfação com a vida.

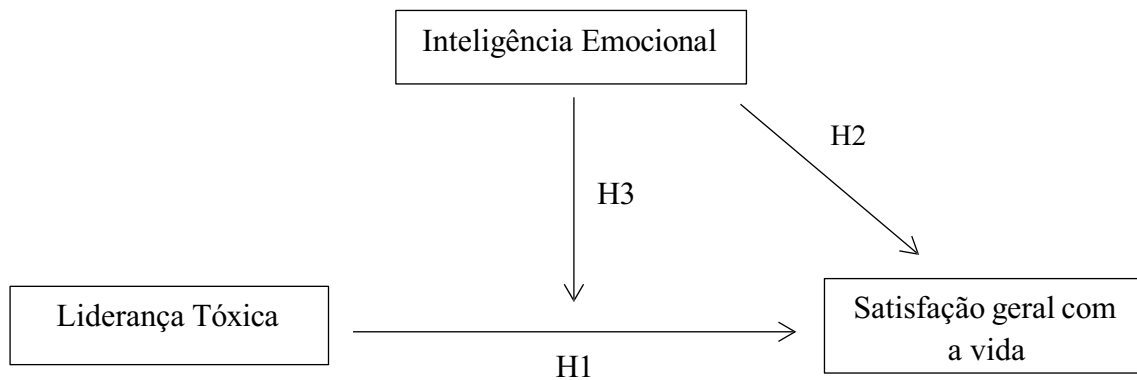
HI 3: A inteligência emocional modera a relação entre a perceção de liderança tóxica e a satisfação com a vida, atenuando o impacto negativo da liderança tóxica. Assim, indivíduos com níveis mais elevados de inteligência emocional apresentam níveis mais elevados de satisfação geral com a vida, mesmo quando expostos a liderança tóxica.

3.2. Modelo Conceptual

Foi considerada variável dependente neste estudo a satisfação geral com a vida. Como variável independente, a liderança toxica. Por fim, a variável moderadora foi a inteligência emocional (Figura1).

Figura 1

Modelo Conceptual



3.3. Amostra e Participantes

Para a realização deste estudo, recorreu-se a uma amostra não probabilística por conveniência, selecionada com base na facilidade de acesso e na disponibilidade dos participantes para responderem ao inquérito (Machado, Costa & Rodrigues, 2013)

A amostra deste estudo ficou composta por 329 indivíduos dos quais 56,8% são do sexo feminino ($n = 193$) e 40% são do sexo masculino ($n = 136$), com idades compreendidas entre os 18 e 66 anos ($M = 41.08$, $DP = 12.13$). Quanto à nacionalidade, a maioria é de nacionalidade portuguesa (95,9%, $n = 326$), sendo registadas também presenças residuais de participantes de nacionalidade brasileira e italiana (0,3% cada, $n = 1$). No que respeita ao nível habilitacional, a licenciatura corresponde ao nível de qualificação mais frequente ($n = 125$, 36,8%) e a habilitação doutoramento a menos frequente ($n = 6$, 1,8%). No que concerne à área profissional, o setor mais representado é o Setor Público e Administração (31,2%), ao passo que a área de Ambiente e Energia regista a menor expressão (0,3%). Quanto ao setor de atividade, a maioria dos participantes trabalha no setor privado (55,6%), sendo os restantes distribuídos por outros setores com menor representatividade, como o setor público. Relativamente ao tipo de vínculo laboral, predominam os contratos sem termo (72,1%),

sendo os contratos em regime de prestação de serviços ou comissão de serviço os menos comuns (cada um com menos de 1% da amostra). No que toca ao modelo de trabalho, observa-se uma prevalência do regime presencial (81,2%), enquanto o regime remoto é o menos praticado (2,1%). Quanto ao regime de horário, a maior parte dos participantes trabalha a tempo completo (83,2%), sendo o regime parcial menos frequente (13,5%). Por fim, a maioria não trabalha por turnos (67,4%).

Tabela 1

Caracterização sociodemográfica da amostra (n = 329)

<i>Variável</i>	<i>Respostas</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Sexo	Masculino	136	40.0
	Feminino	193	56.8
Nacionalidade	Portuguesa	326	95.9
	Brasileira	1	0.3
	Italiana	1	0.3
Habilitações Literárias	Até ao 12º ano	117	34.4
	Licenciatura	125	36.8
	Mestrado	81	23.8
	Doutoramento	6	1.8
Profissão	Direito e Ciências Sociais	11	3.2
	Comércio e Vendas	29	8.5
	Seguros e Finanças	13	3.8
	Indústria e Construção	27	7.9
	Educação e Formação	21	6.2
	Desporto	8	2.4
	Saúde e Bem-estar	23	6.8
	Atendimento ao Cliente e Administração	7	2.1
	Gestão e Recursos Humanos	39	11.5
	Setor Público e Administração	106	31.2
	Tecnologia e Engenharia	8	2.4
	Serviços e Transportes	32	9.4
Forças de Segurança e Defesa	5	1.5	

Setor de empresa	Publico	140	41.2
	Privado	189	55.6
Tipo de contrato de trabalho	Sem Termo	245	72.1
	A termo resolutivo incerto	24	7.1
	A termo resolutivo certo	51	15.0
	Trabalhador independente	1	0.3
	Prestação de serviços	3	0.9
	Trabalho em funções publicas	1	0.3
	Indeterminado	1	0.3
	Comissão de serviços	2	0.6
	Profissional liberal	1	0.3
Modelo de trabalho	Presencial	276	81.2
	Misto	46	13.5
	Remoto	7	2.1
Horário de trabalho	Full-time	283	83.2
	Parcial	46	13.5
Turnos no trabalho	Não	229	67.4
	Sim	100	29.4

3.4. Instrumentos

Foi utilizado um questionário sociodemográfico, a Escala de Liderança Tóxica (ELT), a Escala de Satisfação com a Vida e a Escala da Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS).

3.4.1. Questionário Sociodemográfico

O questionário sociodemográfico, construído para o presente estudo, teve como objetivo recolher informação sobre algumas variáveis sociodemográficas, nomeadamente, idade, sexo, nacionalidade e habilitações, modelo de horário de trabalho, setor de trabalho, tempo de funções no atual trabalho, tempo no mundo de trabalho, profissão, horário de trabalho, contrato de trabalho e média de trabalho fora do local de trabalho.

3.4.2. Escala de Liderança Tóxica (ELT)

De forma a estudar a perceção dos participantes acerca da presença de Liderança

Tóxica, recorreu-se á versão portuguesa de Toxic Leadership Scale (TLS), de Mónico et al. (2019), construído originalmente por Schmidt (2008). A escala é constituída por cinco dimensões (tabela 2): a Supervisão Abusiva, composta por sete itens, (e.g., “Ridiculariza os subordinados”); a Liderança Autoritária, composta por seis itens, (e.g., “Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas”); o Narcisismo, composta por cinco itens, (e.g., “Sente-se com direitos especiais”); a Autopromoção com cinco itens, (e.g., “Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens”); e, por fim, a Imprevisibilidade com sete itens, (e.g., “Expressa raiva aos subordinados sem razão aparente”). Os participantes responderam através de uma escala do tipo Lickert de seis pontos, em que 1 equivale a “Discordo Totalmente” e 6 “Concordo Totalmente”. A escala original apresentou um alfa de Cronbach geral de aproximadamente 0,93, indicando alta consistência interna. Neste estudo o alfa de Cronbach foi 0,982.

Tabela 2

Dimensões e respetivos itens avaliados pela ELT

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Consistência Interna</i>
Autopromoção	1;2;3;4;5	0.921
Supervisão abusiva	6;7;8;9;10;11;12	0.982
Imprevisibilidade	13;14;15;16;17;18;19	0.941
Narcisismo	20;21;22;23;24	0.932
Liderança autoritária	25;26;27;28;29;30	0.967

3.4.3. Satisfaction With Life Scale

Com o objetivo de medir a satisfação geral com a vida foi utilizada a Satisfaction With Life Scale desenvolvida por Diener e já utilizado com amostras portuguesas (e.g., Chambel et al., 2016). Este instrumento apresenta cinco itens, e.g., “De muitas formas a minha vida

está próxima do meu ideal” corresponde ao primeiro dos itens. Cada item é respondido utilizando uma escala de Likert que varia de 1 “discordo fortemente” a 7 “concordo fortemente” (tabela 3). A escala original apresentou um alfa de Cronbach geral de aproximadamente 0,80, indicando alta consistência interna. Neste estudo o alfa de Cronbach foi 0,919.

Tabela 3

Dimensões e respectivos itens avaliados pela SWLS

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Consistência Interna</i>
Satisfação geral com a vida	1;2;3;4;5	0.919

3.4.4. Escala da Inteligência Emocional de Wong e Law- WLEIS

A Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law desenvolvida por Wong e Law, 2002 é composta por 16 itens, distribuídos em quatro dimensões, sendo estas, 1) a avaliação das próprias emoções que é medida através de quatro itens (Ex: Compreendo bem as minhas emoções.). 2) A avaliação das emoções dos outros é medida através de quatro itens (Ex: Sou um bom observador das emoções dos outros.). 3) O uso das emoções é igualmente medido através de quatro itens (Ex: Sou uma pessoa que se auto-motiva.). Por fim, 4) a regulação das emoções que é medido através de quatro itens (Ex: Consigo controlar bem as minhas emoções.) (Tabela 4). As respostas á presente escala foi efetuada através de uma escala tipo Likert de cinco pontos, sendo que “1-Discordo fortemente” e “5-Concordo totalmente”. A escala original apresentou um alfa de Cronbach geral de aproximadamente 0,90, indicando alta consistência interna. Neste estudo o alfa de Cronbach foi 0,934.

Tabela 4

Dimensões e respectivos itens avaliados pela WLEIS

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Consistência Interna</i>
Avaliação das próprias emoções	1;2;3;4	0.921
Avaliação das emoções dos outros	5;6;7;8	0.907
Uso das emoções	9;10;11;12	0.903
Regulação das emoções	13;14;15;16	0.920

3.5. Procedimentos de recolha de dados

Para a realização do estudo, inicialmente foi pedido aos autores a autorização para a utilização dos instrumentos. A recolha de dados decorreu entre o mês de fevereiro e maio de 2024 com recurso a um questionário no Google Forms, de forma a totalizar o maior número de respostas possíveis. Os participantes após acederem ao link, tiveram acesso ao consentimento informado onde eram explicados os objetivos da investigação e todas as informações e condições relativamente ao estudo em questão, garantindo sempre a confidencialidade e anonimato dos dados. Posteriormente, após o consentimento ser aceite pelos participantes, a recolha de dados foi realizada através da aplicação dos instrumentos nomeadamente, o questionário sociodemográfico, a Escala de Liderança Tóxica (ELT), a Escala de Satisfação com a Vida e a Escala da Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS). O tratamento dos dados recolhidos foi realizado numa base de dados no IBM SPSS® Statistics Versão 28.

A normalidade da distribuição da amostra foi verificada através de uma análise exploratória de dados, mais especificamente através da assimetria e curtose, onde os valores normativos variam entre -1 e 1, por serem mais sensíveis a amostras de maior dimensão (Kim, 2023). Foram utilizados os valores de referência de Kline (2023), que assumem uma distribuição normal de valores inferiores a 3 e a 10, respetivamente. Desta forma, manteve-se uma abordagem paramétrica de análise dos dados, por não se verificarem desvios

significativos das distribuições das variáveis face à distribuição normal (Kline, 2023).

Foram realizadas análises descritivas para caracterizar as variáveis em estudo. Em seguida, utilizou-se ANOVA multifatorial para investigar diferenças na satisfação com a vida segundo variáveis sociodemográficas e laborais. As associações entre liderança tóxica, inteligência emocional e satisfação foram analisadas através de correlações de Pearson. Para testar a moderação da inteligência emocional na relação entre liderança tóxica e satisfação, aplicou-se uma análise de moderação usando o PROCESS Macro no SPSS.

4. Resultados

Nesta secção, serão apresentados os resultados obtidos organizados em torno das questões e hipóteses de investigação.

Em resposta à primeira questão de investigação (**“Será que os participantes percebem liderança tóxica?”**), os resultados revelam uma ampla variabilidade nas percepções dos participantes. A dimensão mais destacada foi a imprevisibilidade, com uma média de 17,67 (DP = 9,90), seguida pela supervisão abusiva, com média de 15,24 (DP = 8,53), e pela liderança autoritária, que apresentou uma média de 13,79 (DP = 8,72). Por outro lado, as dimensões de autopromoção (Média = 10,26; DP = 5,97) e narcisismo (Média = 11,14; DP = 6,69) foram menos frequentemente percebidas. Considerando a liderança tóxica de forma global, os participantes atribuíram uma média de 68,10 (DP = 36,91). (Tabela 5)

No que se refere à segunda questão de investigação (**“Será que os participantes percebem níveis elevados de inteligência emocional?”**), os resultados sugerem que, de forma geral, os participantes apresentam níveis elevados de inteligência emocional. Em termos específicos, os valores médios indicam uma percepção frequente da capacidade de avaliar as próprias emoções (M = 15,72; DP = 3,38) e as emoções dos outros (M = 15,71; DP = 3,27). Os participantes demonstram ainda uma boa capacidade de utilizar as emoções (M =

15,36; DP = 3,45), embora a regulação emocional apresente uma média ligeiramente inferior (M = 14,05; DP = 3,51). Considerando a pontuação global, a inteligência emocional total registou uma média de 60,84 (DP = 11,41), reforçando a tendência de níveis elevados entre os participantes. Estes resultados estão sintetizados na Tabela 5.

No que concerne á terceira questão de investigação (**“Será que os participantes se encontram satisfeitos com a vida?”**), os participantes indicam, em média, uma perceção moderada de satisfação (Média = 22,84; DP = 6,97). (Tabela 5)

Tabela 5

Análises descritivas das variáveis em estudo.

	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Mínimo	Máximo
Inteligência emocional	60.84	11.41	66.00	14.00	80.00
Avaliação das próprias emoções	15.72	3.38	16.00	4.00	20.00
Av. das emoções dos outros	15.71	3.27	16.00	4.00	20.00
Uso das emoções	15.36	3.45	16.00	4.00	20.00
Regulação das emoções	14.05	3.51	16.00	4.00	20.00
Liderança tóxica	68.10	36.91	150.00	30.00	180.00
Autopromoção	10.26	5.97	25.00	5.00	30.00
Supervisão abusiva	15.24	8.53	35.00	7.00	42.00
Imprevisibilidade	17.67	9.90	35.00	7.00	42.00
Narcisismo	11.13	6.69	25.00	5.00	30.00
Liderança autoritária	13.79	8.72	30.00	6.00	36.00
Satisfação geral com a Vida	22.84	6.97	30.00	5.00	35.00

Relativamente à quarta questão de investigação (**“Existem diferenças estatisticamente significativas na satisfação geral com a vida em função do tipo de contrato, tipo de profissão, modelo de trabalho e horário de trabalho?”**), foi realizada uma ANOVA multifatorial com o objetivo de analisar o efeito isolado e combinado dessas variáveis sobre a satisfação geral com a vida. Os resultados indicaram que nenhum dos fatores analisados — nem de forma individual, nem em interação — apresentou efeitos estatisticamente significativos sobre a variável dependente. Especificamente, os valores de significância obtidos foram superiores ao nível crítico de 0,05: tipo de contrato ($p = 0,233$), tipo de profissão ($p = 0,415$), modelo de trabalho ($p = 0,387$) e horário de trabalho ($p = 0,464$). Assim, não se verificaram evidências estatísticas de que estas variáveis tenham impacto direto na satisfação geral com a vida dos participantes. Estes resultados encontram-se apresentados na Tabela 6.

Tabela 6

Relação entre a satisfação geral com a vida e o tipo de contrato, a profissão, o modelo de trabalho e o horário de trabalho

Fator ou Interação	gl	F	Sig.	η^2 parcial
Tipo de contrato	8	1,322	,233	,040
Profissão	12	1,037	,415	,047
Modelo de trabalho	2	,952	,387	,008
Horário de trabalho	1	,537	,464	,002

Relativamente à primeira hipótese de investigação (**“A percepção de liderança tóxica está negativamente associada á satisfação geral com a vida, sendo que níveis mais**

elevados de percepção de liderança tóxica se associam a níveis mais baixos de satisfação com a vida.”), observou-se que nenhuma das dimensões da liderança tóxica apresenta correlação estatisticamente significativa com a satisfação geral com a vida ($p > 0,05$). A correlação entre a liderança tóxica e a satisfação geral com a vida é negativa, mas muito fraca e não significativa ($r = -0,029$; $p = 0,603$). O mesmo se verifica para as dimensões específicas, como a supervisão abusiva ($r = -0,055$; $p = 0,316$), o narcisismo ($r = -0,039$; $p = 0,482$) ou a liderança autoritária ($r = -0,019$; $p = 0,738$). (Tabela 8)

Tabela 7

Relação entre a liderança tóxica e a satisfação geral com a vida

	Satisfação com a Vida
Liderança tóxica	-,029
Autopromoção	-,038
Supervisão Abusiva	-,055
Imprevisibilidade	,006
Narcisismo	-,039
Liderança Autoritária	-,019

Quanto á segunda hipótese de investigação (“**A inteligência emocional está positivamente associada à satisfação geral com a vida, sendo que níveis mais elevados de inteligência emocional se associam a níveis mais elevados de satisfação com a vida.**”), os resultados revelam que a satisfação geral com a vida verifica uma correlação moderada com a inteligência emocional ($r = 0,443$), o que indica que indivíduos com maior inteligência emocional tendem a relatar níveis mais elevados de satisfação com a vida. Entre as dimensões da IE, a avaliação das próprias emoções apresenta a correlação mais

elevada com a satisfação ($r = 0,401$), seguida pelo uso das emoções ($r = 0,392$), avaliação das emoções dos outros ($r = 0,359$) e regulação das emoções ($r = 0,333$). Estes resultados sugerem que a capacidade de reconhecer, compreender e utilizar eficazmente as próprias emoções está particularmente associada ao bem-estar subjetivo.

Tabela 8

Relação entre a inteligência emocional e a satisfação geram com a vida

	Satisfação com a Vida	Inteligência Emocional	Avaliação das Próprias Emoções	Uso das Emoções	Avaliação das Emoções dos Outros	Regulação das Emoções
Satisfação com a Vida	1	,443**	,401**	,392**	,359**	,333**
Inteligência Emocional	,443**	1	,864**	,845**	,844**	,800**
Avaliação das Próprias Emoções	,401**	,864**	1	,640**	,695**	,566**
Uso das Emoções	,392**	,845**	,640**	1	,621**	,568**
Avaliação das Emoções dos Outros	,359**	,844**	,695**	,621**	1	,532**
Regulação das Emoções	,333**	,800**	,566**	,568**	,532**	1

Correlações de Pearson.

Sig. (2-tailed) para todas as correlações: $p < 0,001$.

N = 329

** A correlação é significativa ao nível 0,01 (2 extremidades).

Por último, em relação à terceira hipótese de investigação (**“A inteligência emocional modera a relação entre a percepção de liderança tóxica e a satisfação com a**

vida, atenuando o impacto negativo da liderança tóxica. Assim, indivíduos com níveis mais elevados de inteligência emocional apresentam níveis mais elevados de satisfação geral com a vida, mesmo quando expostos a liderança tóxica.”) foi utilizada uma análise de moderação, com recurso ao Process Macro do SPSS. A interação entre liderança tóxica e inteligência emocional revelou-se significativa ($b = -0,0019$, $SE = 0,0009$, $t = -2,04$, $p = 0,0437$), indicando que a relação entre a liderança tóxica e a satisfação geral com a vida é moderada pela inteligência emocional. O modelo explica 21,1% da variância na satisfação com a vida ($R^2 = 0,2109$, $F(3, 325) = 28,96$, $p < 0,001$), sendo estatisticamente significativo.

A análise dos efeitos condicionais mostra que, para pessoas com elevada inteligência emocional, a liderança tóxica tem um efeito negativo e significativo sobre a satisfação com a vida ($b = -0,0302$, $p = 0,017$). No entanto, esse efeito não é significativo para níveis médios ($b = -0,0085$, $p = 0,379$) ou baixos ($b = +0,0132$, $p = 0,411$) de inteligência emocional.

5. Discussão

A presente investigação pretendeu estudar a relação entre a liderança tóxica e a satisfação geral com a vida, explorando o papel moderador da inteligência emocional. Constituíram-se objetivos específicos **1)** Analisar a perceção de liderança tóxica entre os colaboradores; **2)** Avaliar o nível de satisfação geral com a vida dos colaboradores; **3)** Caracterizar o nível de inteligência emocional dos colaboradores; **4)** Explorar a relação entre inteligência emocional e a satisfação geral com a vida, considerando se níveis mais elevados de inteligência emocional se associam a maior satisfação; **5)** Explorar o papel moderador da inteligência emocional na relação entre liderança tóxica e satisfação geral com a vida, avaliando o seu potencial para atenuar os efeitos negativos desta forma de liderança.

Deste conjunto de objetivos, formularam-se questões de investigação e hipóteses de investigação, nomeadamente, **Q1)** “Será que os participantes percecionam liderança tóxica?”,

Q2) “Será que os participantes percebem níveis elevados de inteligência emocional?”, **Q3)** “Será que os participantes se encontram satisfeitos com a vida?”, **Q4)** “Será que existem diferenças estatisticamente significativas na satisfação geral com a vida, em função do tipo de contrato, tipo de profissão, do modelo de trabalho e o horário de trabalho?”, **H1)** “A percepção de liderança tóxica está negativamente associada à satisfação geral com a vida, sendo que níveis mais elevados de percepção de liderança tóxica se associam a níveis mais baixos de satisfação com a vida.”, **H2)** “A inteligência emocional está positivamente associada à satisfação geral com a vida, sendo que níveis mais elevados de inteligência emocional se associam a níveis mais elevados de satisfação com a vida.”, **H3)** “A inteligência emocional modera a relação entre a percepção de liderança tóxica e a satisfação com a vida, atenuando o impacto negativo da liderança tóxica. Assim, indivíduos com níveis mais elevados de inteligência emocional apresentam níveis mais elevados de satisfação geral com a vida, mesmo quando expostos a liderança tóxica.”

No que diz respeito à primeira questão de investigação “**Será que os participantes percebem liderança tóxica?**”, os resultados sugerem que os participantes percebem, de forma geral, a presença de comportamentos associados à liderança tóxica, embora com elevada variabilidade nas respostas. A elevada variabilidade das percepções observada no presente estudo reforça o que foi identificado por Lipman-Blumen (2005), nomeadamente o facto de a toxicidade na liderança pode manifestar-se de formas diferentes, afetando colaboradores de maneira distinta, dependendo do contexto, cultura organizacional e resiliência individual. O valor de desvio padrão, bastante elevado, indica que as experiências e percepções individuais diferem significativamente entre os inquiridos, o que poderá estar relacionado com diferentes contextos organizacionais, setores de atividade ou estilos de liderança específicos dos seus superiores. Embora não se possa afirmar de forma generalizada que todos os participantes se encontram sob liderança tóxica, os resultados indicam que existe um número considerável de

situações em que características típicas de liderança tóxica estão presentes, com especial destaque para a imprevisibilidade e a supervisão abusiva. Na nossa opinião, estes resultados devem ser considerados com atenção por parte das organizações, pois a exposição continuada a este tipo de liderança pode conduzir a elevados níveis de stress, burnout e rotatividade de pessoal.

Quanto á segunda questão de investigação **“Será que os participantes percecionam níveis elevados de inteligência emocional?”**, os resultados apontam para a existência de níveis elevados de Inteligência Emocional (IE) entre os participantes. As dimensões mais desenvolvidas foram a avaliação das próprias emoções e a avaliação das emoções dos outros, o que corrobora os estudos de Brackett et al. (2011), defendem que a consciência emocional tende a ser mais apurada do que a capacidade de regulação emocional, exatamente como foi evidenciado na presente amostra. Tal padrão pode refletir uma maior habilidade dos participantes em identificar e compreender emoções, ainda que o controlo e a gestão emocional sejam ligeiramente menos desenvolvidos.

De acordo com a terceira questão de investigação **“Será que os participantes se encontram satisfeitos com a sua vida?”**, revelou-se um nível moderado, o que está em consonância com a literatura de Ryff e Singer (2008). Estes autores defendem que o bem-estar subjetivo tende a manter-se relativamente estável, mesmo perante adversidades, desde que existam fatores protetores — como a inteligência emocional — capazes de atenuar o impacto de experiências negativas no contexto organizacional. Neste sentido, a presença de competências emocionais mais desenvolvidas pode funcionar como um mecanismo de regulação que contribui para a manutenção de uma perceção positiva da vida, apesar das dificuldades enfrentadas no ambiente de trabalho (Custódio, 2023).

Quanto á primeira hipótese de investigação **“A perceção de liderança tóxica está negativamente associada á satisfação geral com a vida, sendo que níveis mais elevados**

de percepção de liderança tóxica se associam a níveis mais baixos de satisfação com a vida.”, os resultados não corroboraram esta hipótese, uma vez que não foi identificada uma correlação estatisticamente significativa entre a percepção de liderança tóxica e a satisfação geral com a vida. Este resultado contrasta com investigações anteriores, como a de Tepper (2000), que evidencia uma associação negativa clara entre estilos de liderança tóxicos e o bem-estar dos colaboradores. Contudo, outras investigações sugerem que o impacto da liderança tóxica pode ser atenuado por variáveis individuais, como a inteligência emocional, o suporte social e a cultura organizacional. Tais fatores funcionariam como elementos moderadores ou protetores, o que pode ajudar a compreender a ausência de uma relação direta entre liderança tóxica e satisfação com a vida observada no presente estudo (Mehta & Maheshwari, 2014).

Quanto á segunda hipótese de investigação **“A inteligência emocional está positivamente associada à satisfação geral com a vida, sendo que níveis mais elevados de inteligência emocional se associam a níveis mais elevados de satisfação com a vida.**”, esta hipótese foi claramente confirmada pelos resultados obtidos. A correlação positiva entre inteligência emocional (IE) e satisfação com a vida está sustentada na literatura, nomeadamente nos estudos de Extremera e Fernández-Berrocal (2005), que demonstraram que indivíduos com níveis elevados de inteligência emocional tendem a apresentar maior resiliência emocional, relações interpessoais mais saudáveis e menor vulnerabilidade ao stress, características que contribuem significativamente para o bem-estar subjetivo. Adicionalmente, a avaliação das próprias emoções, que emergiu neste estudo como a dimensão da IE mais fortemente associada à satisfação com a vida, vai ao encontro das conclusões de Schutte et al. (2002). Identifica-se assim, a autoconsciência emocional como um pilar essencial do funcionamento emocional adaptativo, destacando a sua relevância na promoção de atitudes mais positivas face à vida e à gestão de desafios emocionais do

quotidiano (Camargo, 2021).

Quanto á terceira hipótese de investigação **“A inteligência emocional modera a relação entre a percepção de liderança tóxica e a satisfação com a vida, atenuando o impacto negativo da liderança tóxica. Assim, indivíduos com níveis mais elevados de inteligência emocional apresentam níveis mais elevados de satisfação geral com a vida, mesmo quando expostos a liderança tóxica.”**, esta hipótese foi parcialmente confirmada, uma vez que a análise de moderação revelou um efeito estatisticamente significativo, embora em direção contrária à esperada. Contrariamente à hipótese formulada, os resultados indicaram que o impacto negativo da liderança tóxica sobre a satisfação com a vida foi mais acentuado em indivíduos com níveis mais elevados de inteligência emocional (IE).

Apesar de contraintuitivo, estudos como os de Krasikova et al. (2013) sugerem que indivíduos com elevada IE são também mais conscientes, sensíveis e atentos às dinâmicas interpessoais, o que os torna mais propensos a detetar e sentir de forma intensificada comportamentos disfuncionais por parte da liderança. Tal percepção pode gerar um desalinhamento com os seus valores pessoais e acentuar o desconforto experienciado em ambientes tóxicos (Harms & Credé, 2010).

Complementarmente, Jordan et al. (2002) defendem que, em contextos organizacionais adversos, a elevada inteligência emocional pode amplificar a percepção de dissonância, sobretudo entre profissionais com elevada empatia e acuidade emocional. Assim, ao invés de funcionar como um fator de proteção, a IE pode, em determinadas circunstâncias, tornar os indivíduos mais vulneráveis ao impacto emocional de lideranças disfuncionais, precisamente por lhes permitir reconhecer com maior clareza as incongruências, injustiças ou incoerências do ambiente organizacional.

6. Conclusão

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a relação entre a liderança

tóxica e a satisfação geral com a vida, testando o papel moderador da inteligência emocional nesta relação. Através de uma amostra de 329 participantes, provenientes de diferentes setores profissionais, foi possível aferir níveis moderados de satisfação com a vida, elevados níveis de inteligência emocional e percepções variadas quanto à presença de comportamentos de liderança tóxica.

Os resultados obtidos revelaram que, de forma isolada, a liderança tóxica não apresentou uma correlação significativa com a satisfação geral com a vida. No entanto, a inteligência emocional demonstrou uma associação positiva com a satisfação geral com a vida, confirmando o seu impacto no bem-estar subjetivo dos indivíduos. Mais ainda, a análise de moderação evidenciou um resultado particularmente interessante, o efeito da liderança tóxica sobre a satisfação com a vida foi mais pronunciado em indivíduos com níveis elevados de inteligência emocional. Tal resultado, embora contraintuitivo, aponta para a hipótese de que indivíduos emocionalmente mais conscientes são também mais sensíveis a contextos disfuncionais, experienciando-os de forma mais intensa.

Efetivamente, este estudo oferece contribuições relevantes para a literatura e para a prática. Do ponto de vista científico, alarga o conhecimento sobre o papel moderador da inteligência emocional em contextos organizacionais adversos, trazendo uma perspectiva mais complexa e menos linear sobre a sua função protetora. Além disso, reforça a importância de considerar características individuais nas análises sobre bem-estar em contexto laboral, salientando que a inteligência emocional, embora essencial, não atua isoladamente na promoção do bem-estar. Do ponto de vista prático, os resultados alertam para a necessidade de as organizações desenvolverem estratégias eficazes de prevenção e intervenção face a comportamentos de liderança tóxica, bem como de promoverem uma cultura organizacional baseada no respeito, na empatia e na escuta ativa. Além disso, programas de formação em inteligência emocional, tanto para líderes como para equipas, devem ser acompanhados por

mecanismos de apoio psicológico e de deteção precoce de climas organizacionais disfuncionais.

Apesar dos contributos referidos, este estudo não está isento de limitações. Em primeiro lugar, o desenho transversal impede o estabelecimento de relações causais entre as variáveis analisadas. Em segundo, o uso exclusivo de medidas auto-retrato pode introduzir enviesamentos relacionados com a perceção e a desejabilidade social. Além disso, a amostra, embora numerosa, foi obtida por conveniência, o que limita a generalização dos resultados para outras populações ou contextos organizacionais. A ausência de controlo por variáveis contextuais, como clima organizacional, suporte social ou carga de trabalho, também poderá ter influenciado os resultados. Por último, uma limitação importante reside no facto de não ter sido avaliado o tempo de exposição dos participantes à liderança tóxica. A duração desta exposição pode influenciar significativamente o impacto da liderança tóxica sobre o bem-estar e a satisfação com a vida.

As conclusões desta investigação abrem ainda espaço para futuras investigações que possam aprofundar e complementar os dados aqui obtidos. Seria pertinente, por exemplo, desenvolver estudos longitudinais que acompanhem, ao longo do tempo, os efeitos da liderança tóxica e da inteligência emocional no bem-estar e na saúde mental dos colaboradores. Da mesma forma, estudos com metodologias mistas, integrando dados qualitativos, poderiam fornecer uma compreensão mais rica dos processos emocionais e percepcionais envolvidos. Para aprofundar o conhecimento sobre os efeitos da liderança tóxica no bem-estar dos colaboradores, recomenda-se que estudos futuros incluam a variável tempo de exposição à liderança tóxica. Avaliar a duração e a frequência desse contacto permitirá compreender melhor o seu impacto cumulativo e diferenciado na satisfação com a vida e na saúde emocional dos indivíduos. Recomenda-se igualmente a inclusão de outras variáveis moderadoras ou mediadoras, como o suporte social, a resiliência ou o clima organizacional,

assim como a realização de estudos comparativos entre diferentes setores de atividade ou culturas organizacionais.

Em suma, este estudo reforça a importância de compreender o bem-estar dos trabalhadores a partir de uma perspectiva integradora, que valorize tanto as competências emocionais individuais como as condições do contexto organizacional. Promover ambientes de trabalho saudáveis e líderes emocionalmente competentes é, cada vez mais, uma condição essencial para o desenvolvimento sustentável das organizações e para a qualidade de vida dos seus colaboradores.

7. Referencias bibliográficas

Agostinho, J. M. N. (2013). Saliência dos papéis e satisfação com os papéis de vida: estudo com uma amostra de trabalhadores de uma instituição de ensino superior (dissertação de mestrado). Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Lisboa. Obtida a partir de: <http://hdl.handle.net/10451/10585>

Ahad, R., Mustafa, M. Z., Mohamad, S., Abdullah, N. H. S., & Nordin, M. N. (2021). Work Attitude, Organizational Commitment and Emotional Intelligence of Malaysian Vocational College Teachers. *Journal of Technical Education and Training*, 13(1), 15–21. <https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/JTET/article/view/7898>

Ai-Hamami, N. M., Hashim, M. T., Songip, A. R., & Al-Saeed, A. H. (2015). The effects of emotional intelligence on job satisfaction. *Information and Knowledge Management*, 5(6), 363–368. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1012>

Almeida, Juliana Guedes; Hartog, Deanne N. Den; Hoogh, Annebel H. B. De; Franco, Víthor Rosa. “Harmful leader behaviors: toward na increased understanding of how diferente forms of unethical leader behavior can harm subordinates.” *Journal of business ethics*, 2022, 180: 215-244.

Alves, I. R. (2021). A Inteligência Emocional: influência na vida profissional e nas organizações. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 7(12), 300–307. <https://doi.org/10.51891/rease.v7i12.3386>

Antonakis, j. & day, d. V. (2017). *The nature of leadership* (3rd ed.). Thousand oaks, ca: sage.

Assad, Alessandra. *Liderança tóxica: você é um líder contagiante ou contagioso*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(Suppl), 13-25.

Barros, J. P. Andrade (2018). *Influência das Emoções na Performance do Colaborador*. Instituto Superior de Gestão, Lisboa

Barreiro, C., & Treglown, L. (2020). What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement. *Personality and Individual Differences*, 159, 109892. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109892>

Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>

Black, J. A. (2015). *The Lived Experiences of the Army Officer's Wife to an Army Commander's Toxic Leadership: A Phenomenological Study*. (Dissertação de Doutorado).

Brackett, M.A., Rivers, S.E., & Salovey, P. (2011). Inteligência emocional: implicações para o sucesso pessoal, social, acadêmico e profissional. *Bússola de psicologia social e da personalidade*, 5 (1), 88-103.

Budak, O., & Erdal, N. (2022). The mediating role of burnout syndrome in toxic leadership and job satisfaction in organizations. *South East European Journal of Economics and Business*, 17(2), 1–17. <https://doi.org/10.2478/jeb-2022-0011>

Burton, J.B, Taylor, S.G. & Barber, L.K., (2014). Understanding internal, external, and relational attributions for abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 871- 891. <https://doi.org/10.1002/job.1939>.

Caballero-García, P. A., & Sánchez Ruiz, S. (2018). La felicidad en estudiantes universitarios. ¿Existendiferencias según género, edad o elección de estudios? *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 21(3).

Cabanach, RG, Arias, AV, Rodríguez, CF, & Canedo, MF (2012). Relaciones entre la autoeficacia percibida y el bienestar psicológico en estudiantes universitarios [As relações entre autoeficácia percebida e bem-estar psicológico em estudantes universitários]. *Revista Mexicana de Psicologia*, 29 (1), 40–48.

Camargo, F. C. (2021). A percepção sobre a importância e o uso da inteligência emocional para mulheres em posição de liderança.

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

Custódio, M. (2023). A educação emocional como estratégia de gestão de conflitos.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with

life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.

https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13

Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2009). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology* (2a ed.) (pp. 187–194). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0017>

Dobbs, J. M. (2014). The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism (2014). Dissertations. 854. <https://doi.org/10.22371/05.2014.006> [Tese de doutoramento, University of San Diego]. Digital University of San Diego. <https://doi.org/10.22371/05.2014.006>

Dourado, A. (2019). O impacto da inteligência emocional na formação do capital humano, no desempenho profissional e nos salários [Dissertação de Mestrado em Economia]. Universidade do Porto.

Extremera Pacheco, N., & Fernández Berrocal, P. (2005). Inteligência emocional percebida e diferenças individuais no metaconhecimento dos estados emocionais: uma revisão dos estudos com o TMMS. *Ansiedade e Estresse*, 11.

Fortes, F. M. I. (2016). A Gestão Emocional na Relação com o Outro (Dissertação de doutoramento não publicada). Universidade Europeia.

Fortin, M.F., Côte, J. & Filion, F. (2006). Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação. Lusodidacta.

Gauglitz, IK, Schyns, B., & Schütz, A. (2022). O lado negro do narcisismo do líder: A relação entre a rivalidade narcisista dos líderes e a supervisão abusiva. *Journal of Business Ethics*, 185

Gilar-Corbi, R., Pozo-Rico, T., Sánchez, B., & Castejón, J-L. (2019). Can emotional intelligence be improved? A randomized experimental study of a business-oriented EI training program for senior managers. *PLoS ONE*, 14(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0224254>

Goldman, A. (2008). Company on the Couch: Unveiling Toxic Behavior in Dysfunctional Organizations. *Journal of Management Inquiry*, 17(3), 226-238.

Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

Gupta, Amit; Chawla, Sonam. "Toxic leadership in workplaces: insights from bibliometric, thematic analysis and TCM framework." *International Journal of Organizational*, v. 13, p. 179-200.

Harms, PD, & Credé, M. (2010). Inteligência emocional e liderança transformacional e transacional: uma meta-análise. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 17 (1), 5-17.

Indradevi, B. (2020). Toxic Leadership over the Years – A Review. *Purushartha: A Journal of Management, Ethics & Spirituality*, IX(1), 106-110.

Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress* (pp. 89-112). Sage Publications.

Krasikova, DV, Green, SG, & LeBreton, JM (2013). Liderança destrutiva: uma revisão teórica, integração e agenda de pesquisa futura. *Journal of management* , 39 (5), 1308-1338

Law, K., S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). Construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 483-496.

Lee, M. C. C., Sim, B. Y. H., & Tuckey, M. R. (2024). Comparing effects of toxic leadership and team social support on job insecurity, role ambiguity, work engagement and job performance: A multilevel mediational perspective. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 115–126.

Lipman-Blumen, J. (2005). Liderança tóxica: quando grandes ilusões se disfarçam de

visões nobres. *De líder para líder*, 2005 (36), 29-36.

Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them*. Oxônia, UK: Oxford University Press.

Lopes, P. N., Salovey, P., & Straus, R. (2006). Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Differences*, 39(4), 703-716.

Machado, I., Costa, J. D., & Rodrigues, A. S. (2013). *O Essencial do Questionário: Preparação, Recolha e Tratamento de Dados em SPSS*.

Matamá, J., Mendes, R., Pinho-Pereira, S., Nascimento, D., Campina, A., & Costa-Lobo, C. (2017). Bem-Estar Subjetivo: Uma revisão narrativa da literatura. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, 7, 243–246.

Mayer, JD, Salovey, P., & Caruso, DR (2004). Respostas dos autores: "Uma consideração adicional sobre as questões da inteligência emocional". *Investigação psicológica*, 15 (3), 249-255.

Mayer, J. D., Roberts, R., & Barsade, S. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books.

Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Consequence of Toxic Leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.

Mikolajczak, M., Menil, C., & Luminet, O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labor processes. *Journal of Research in Personality*, 41(5), 1107-1117.

Mónico, L. Salvador, A., Dos Santos, N. R., Pais, L., & Semedo, C. (2019). *Lideranças tóxicas e empoderadora: Estudo de validação de medidas em amostra portuguesa*.

Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación/ e avaliação psicológica, 53(4), 129-140.

Muratori, M., Zubieta, E., Ubillos, S., González, J. L., & Bobowik, M. (2015). Felicidad y Bienestar Psicológico: Estudio comparativo entre Argentina y España. *Psyche*, 24(2), 1–18. <https://doi.org/10.7764/psyche.24.2.900>

Naeem, F., & Khurram, S. (2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(3), 682-713. <https://ssrn.com/abstract=3706933>

Ninivaggi, F. J. (2019). Emotional Intelligence and Mindfulness. *Learned Mindfulness: Physician Engagement and M.D. Wellness*, 47-71. Academic Press. doi: 10.1016/B978-0-12-816484-6.00003-8.

Nooshabadi, Javad E.; MOCKAITIS, Audra I.; CHUGH, R. (2024). “Chief executive officer’s dark triad personality and firm’s degree of internalization: the mediating role of ambidexterity.” *International Business Review*, 33, 2024, 102296, link: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

O'Connor, P. J., Hill, A., Kaya, M., & Martin, B. (2019). The measurement of emotional intelligence: A critical review of the literature and recommendations for researchers and practitioners. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01116>

Queirós, J. M. G. A. (2017). *Relação entre saliência dos papéis e satisfação com os papéis de vida: estudo com uma amostra de adultos trabalhadores emigrantes (dissertação de mestrado)*. Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Lisboa

Reppold, C., Kaiser, V., Zanon, C., Hutz, C., Casanova, J. R., & Almeida, L. S. (2019). Escala de Satisfação com a Vida: Evidências de validade e precisão junto de universitários portugueses. *Revista de estudios e investigación en psicología y educación*, 6 (1), 15-23. <https://doi.org/10.17979/reipe.2019.6.1.4617>

Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. (2019). Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance, *Team Performance*

Management, 25 (1/2), 120-137. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2018-0019>

Robertson, SA, Datu, JAD, Brawley, AM, Pury, CLS, & Mateo, NJ (2016). A tríade sombria e o comportamento social: A influência da autoconstrução e da distância do poder. *Personalidade e diferenças individuais*, 98 , 69.

Rodrigues, A. P. P. (2016). A influência dos estilos de liderança na satisfação profissional: o papel do employee engagement [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusíada]. Repositório Universidade Lusíada.

http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/2911/1/32_mg_andreia_rodrigues_dissertacao.pdf

Ryff, C. D., Boylan, J. M., & Kirsch, J. A. (2021). Eudaimonic and hedonic well-being: an integrative perspective with linkages to sociodemographic factors and health. In Lee, M. T., Kubzansky, L. D., & VanderWeele, T. J. (Eds.) *Measuring Well-Being: Interdisciplinary Perspectives from the Social Sciences and Humanities*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197512531.003.0005>

Ryff, CD, & Singer, BH (2008). Conhece-te a ti mesmo e torna-te o que és: Uma abordagem eudaimônica para o bem-estar psicológico. *Journal of Happiness Studies* , 9 , 13-39.

Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633. 10.1016/j.leaqua.2006.10.005

Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Sasso, D., Schmitz, A. H., Corradi, K. C., & Provenci, F. (2017). A importância de um líder nas relações interpessoais em empresas de pequeno porte. *Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc São Miguel do Oeste*, 2, e15583-e15583.

Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military development [Tese de doutoramento, University of Maryland]. Northcentral University ProQuest Dissertations Publishing.

<https://www.proquest.com/openview/c705263bc297a210ec24c9237166b617/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1875>

Schmidt, A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale (Dissertação de Mestrado não editada, Programa de Mestrado em Ciência), University of Maryland, USA.

Schmid, K., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. (2018). Different shades—Different effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in Psychology*, 9, 1289.

Schutte, NS, Malouff, JM, Simunek, M., McKenley, J., & Hollander, S. (2002). Inteligência emocional característica e bem-estar emocional. *Cognição e Emoção*, 16 (6), 769-785.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Simunek, M., McKenley, J., & Hollander, S. (2007). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition and Emotion*, 21(2), 433-440.

Seabra, D. C. L. (2013). *Inteligência Emocional: Estudo exploratório* (Master's thesis, Universidade da Beira Interior (Portugal)).

Singh, N. (2018). Exploring Toxic Leadership and Examining the Mediating Effect of Leader Member Exchange on its Relationship with Counterproductive Work Behaviour and Turnover Intentions (Tese de Doutoramento não editada). Jaypee University, Índia.

Smyth, J. M., Zawadzki, M. J., Juth, V., & Sciamanna, C. N. (2017). Global life satisfaction predicts ambulatory affect, stress, and cortisol in daily life in working adults. *Journal of behavioral medicine*, 40(2), 320-331.

Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 261–293. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>

Sousa I. C., Manuel, M., Boavida, B., Rocha, A., Martins, B. & Lebre, B. (2022). A influência das práticas de diversidade etária no bem-estar e na intenção de saída dos

trabalhadores: O papel do contrato psicológico relacional. *Revista PSICOLOGIA*, 36 (1), 17-30. doi: 10.17575/psicologia.1704

Strelhow, M. R. W., Oliveira B. C., & Câmara, S. G. (2010). Percepção de saúde e satisfação com a vida em adolescentes: diferença entre os sexos. *Revista Psicologia e Saúde*.

Sull, D., & Sull, C. (2022, 28 de Setembro). How to fix a toxic culture. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-fix-a-toxic-culture/>

Tee, E. Y. J. (2019). The emotional link: Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 405-419.

Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <http://dx.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>.

Tudor, M. (2017). Emotional intelligence and job satisfaction: How do they work together? International Management Conference, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, 11(1), 756–765. <https://ideas.repec.org/a/rom/mancon/v11y2017i1p756-765.html>

Wicker, M. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport: Praeger

Weisinger, H. (2001). *Inteligência Emocional no trabalho. Como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade*. (Objetiva, Ed.) Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil: Objetiva.

Yavas, A. Sectoral Differences in the Perception of Toxic Leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 229, p. 267-276, 2016. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816310722>

ANEXOS

Anexo A- Questionário Sociodemográfico

1. Género: Masculino _____ Feminino _____
2. Idade: _____ anos
3. Nacionalidade _____
4. Habilitações literárias:
____ Menos que o 4º ano de escolaridade
____ 1º ciclo do ensino básico (4º ano de escolaridade)
____ 2º ciclo do ensino básico (5º ano ao 6º ano de escolaridade)
____ 3º ciclo do ensino básico (7º ano ao 9º ano de escolaridade)
____ Ensino secundário
____ Licenciatura
____ Mestrado
____ Doutoramento
5. Qual o modelo de funcionamento do seu horário de trabalho?
____ Presencial
____ Misto
____ Remoto
6. Trabalha em que setor:
____ Setor público
____ Setor privado
7. Há quanto tempo (em meses) exerce funções no atual local de trabalho?

8. Há quanto tempo está no mundo de trabalho?

9. Já esteve desempregado/a?

____ Sim

____ Não

10. Qual a sua profissão? _____

11. Qual o seu horário de trabalho?

____ Tempo inteiro (full-time), com número de horas fixo

____ Tempo inteiro (full-time), com isenção de horário

____ Tempo parcial (part-time)

12. Costuma fazer mais horas do que as pré-estabelecidas no contrato?

____ Sim

____ Não

13. Qual o seu contrato?

____ Contrato a Termo Certo

____ Contrato a Termo Incerto

____ Contrato por Tempo Indeterminado (Permanente)

____ Outro, qual? _____

14. Em média quanto tempo (em horas) fora do horário de trabalho gasta semanalmente em tarefas profissionais? _____

Anexo B. Pedido de autorização para a utilização do instrumento “ELT”

Bom dia,

Espero que se encontre bem.

Sou aluna do 2º ano de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, na Universidade Católica Portuguesa de Braga, e estou neste momento a realizar a minha tese de Mestrado. O tema da minha tese procura estudar a relação entre a liderança tóxica e a satisfação geral com a vida e entender se a inteligência emocional pode desempenhar um papel moderador nesta relação. Desta forma, venho por este meio pedir a sua autorização para usar o instrumento "ELT".

Muito obrigada pela atenção e disponibilidade,

Sara Fonseca

Anexo C. Pedido de autorização para a utilização do instrumento “WLEIS”

Bom dia,

Espero que se encontre bem.

Sou aluna do 2º ano de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, na Universidade Católica Portuguesa de Braga, e estou neste momento a realizar a minha tese de Mestrado. O tema da minha tese procura estudar a relação entre a liderança tóxica e a satisfação geral com a vida e entender se a inteligência emocional pode desempenhar um papel moderador nesta relação. Desta forma, venho por este meio pedir a sua autorização para usar a adaptação do instrumento "WLEIS".

Muito obrigada pela atenção e disponibilidade,

Sara Fonseca

Anexo D. Pedido de autorização para a utilização do instrumento “SWLS”

Bom dia,

Espero que se encontre bem.

Sou aluna do 2º ano de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, na Universidade Católica Portuguesa de Braga, e estou neste momento a realizar a minha tese de Mestrado. O tema da minha tese procura estudar a relação entre a liderança tóxica e a satisfação geral com a vida e entender se a inteligência emocional pode desempenhar um papel moderador nesta relação. Desta forma, venho por este meio pedir a sua autorização para usar o instrumento "SWLS".

Muito obrigada pela atenção e disponibilidade,

Sara Fonseca

Anexo E. Escala de Liderança Tóxica (ELT)

Para responder às seguintes questões, pense no seu atual superior hierárquico. No caso de estar desempregado/a, deve responder às questões tendo por base o seu último superior hierárquico. Leia cada uma das afirmações atentamente e utilize a escala para situar o seu grau de concordância ou discordância com as afirmações apresentadas.

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6
1. Ridiculariza os subordinados.					
2. Atribui responsabilidade aos subordinados por coisas que não fazem parte das suas funções.					
3. Não tem consideração pelos compromissos dos subordinados fora do trabalho.					
4. Fala com desconsideração sobre os seus subordinados a outras pessoas no local de trabalho.					
5. Rebaixa publicamente os subordinados.					
6. Relembra os subordinados das suas falhas e erros do passado.					
7. Diz aos subordinados que eles são incompetentes.					
8. Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas.					
9. Invade a privacidade dos subordinados.					
10. Não permite que os subordinados prossigam os objetivos através de novas formas de trabalho.					
11. Ignora ideias que sejam contrárias às suas.					
12. É inflexível quanto às políticas da empresa/organização mesmo em circunstâncias especiais.					
13. Toma todas as decisões do departamento/secção/unidade orgânica que dirige, sejam ou não importantes.					
14. Sente-se com direitos especiais.					
15. Acha que está destinado(a) a chegar às posições mais elevadas da empresa/organização.					
16. Pensa que é mais capaz do que os(as) outros(as).					
17. Considera que é uma pessoa extraordinária.					
18. Sente-se a engrandecer com elogios e homenagens pessoais.					
19. Muda drasticamente o seu comportamento quando o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) está presente.					
20. Nega responsabilidade por erros cometidos no departamento/secção/unidade orgânica que dirige.					
21. Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens.					
22. Aceita créditos por sucessos que não lhe pertencem.					
23. Atua a pensar na sua próxima promoção.					
24. Tem grandes explosões de humor.					
25. Permite que a sua disposição de momento determine o clima no local de trabalho.					
26. Expressa raiva aos subordinados sem razão aparente.					
27. Permite que a sua disposição afete o tom e o volume da sua voz..					
28. Varia no quanto é acessível.					
29. Os seus subordinados são obrigados a tentar descobrir o seu estado de espírito.					
30. Afeta as emoções dos subordinados quando está exaltado.					

Anexo F. Escala de Satisfação com a Vida (SWLS)

Nesta secção encontram-se afirmações sobre sentimentos relacionados com a sua vida em geral. Por favor, leia cada frase atentamente e assinale o quanto concorda com cada frase em relação à sua **vida de um modo geral**.

		<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 60%;"></div> <div style="width: 35%; text-align: center;"> <p>Concordo fortemente</p> <p>Concordo</p> <p>Concordo ligeiramente</p> <p>Não concordo nem discordo</p> <p>Discordo ligeiramente</p> <p>Discordo</p> <p>Discordo fortemente</p> </div> </div>						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	De muitas formas a minha vida está próxima do meu ideal.							
2.	As minhas condições de vida são excelentes.							
3.	Estou satisfeito com a minha vida.							
4.	Até agora tenho conseguido as coisas importantes que eu quero na vida.							
5.	Se pudesse viver a minha vida novamente, não mudaria quase nada.							

Anexo G. Escala da Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS)

Avaliação das próprias emoções

1. Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.
2. Compreendo bem as minhas emoções.
3. Compreendo verdadeiramente o que sinto.
4. Sei sempre se estou ou não contente.

Avaliação das emoções dos outros

5. Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.
6. Sou um bom observador das emoções dos outros.
7. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.
8. Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam

Uso das Emoções

9. Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.
10. Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.
11. Sou uma pessoa que se auto-motiva.
12. Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.

Regulação das Emoções

13. Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.
14. Consigo controlar bem as minhas emoções.
15. Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.
16. Possuo um bom controlo das minhas emoções.