



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

Liderança abusiva e bem-estar dos trabalhadores: mediação do *work engagement* e moderação dos animais de estimação na exaustão emocional.

Inês Rodrigues Pinto

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador(a):

Professora Doutora Ana Junça Silva, Professora Auxiliar,  
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025



CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

Departamento de Psicologia

Liderança abusiva e bem-estar dos trabalhadores: mediação do *work engagement* e moderação dos animais de estimação na exaustão emocional.

Inês Rodrigues Pinto

Mestrado em Psicologia Social e Organizacional

Orientador(a):

Professora Doutora Ana Junça Silva, Professora Auxiliar,  
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, quero expressar a minha profunda gratidão à minha orientadora, Professora Doutora Ana Junça Silva, pela sua paciência, atenção e constante disponibilidade, sempre acompanhadas de simpatia e um sorriso. Muito obrigada por todo o seu trabalho e dedicação. Ficarei eternamente grata por me ter guiado e ajudado a alcançar mais um objetivo académico.

À minha família, Mãe, Pai, Avós, Madrinha e Raquel, por todo o apoio, preocupação e incentivo ao longo deste percurso e por me ajudarem a ultrapassar este ano desafiante a nível pessoal. Expresso a minha mais profunda gratidão por me terem proporcionado a oportunidade de prosseguir os meus estudos superiores. Esta etapa representa não apenas uma conquista académica, mas também um percurso de crescimento pessoal que levarei comigo para toda a vida. O vosso apoio foi fundamental para concretizar e finalizar esta etapa!

Ao Martim, por nunca ter duvidado da minha capacidade e por me motivar nos dias menos bons. Obrigada por todas as gargalhadas, pela escuta ativa e pelo companheirismo ao longo de todo o processo desta dissertação.

À Diana, a melhor amiga que eu poderia ter pedido, por me encorajar, aplaudir cada conquista e estar sempre presente, nos meus desabafos, nas loucuras e todos os outros momentos importantes.

À Inês, por ter sido uma amiga incrível e um enorme apoio durante o trabalho e ter partilhado comigo o seu conhecimento.

Ao ISCTE, pela oportunidade de realizar esta dissertação e pelo ambiente académico que me proporcionou ao longo destes 3 anos.

A todas as pessoas que participaram e partilharam o meu questionário, a vossa resposta foi essencial para a concretização deste estudo.



## Resumo

A presente dissertação baseou-se no *JD-R* (Demerouti et al., 2001) e na *COR* (Hobfoll, 2001) para investigar como e quando a liderança abusiva influenciava a exaustão emocional dos trabalhadores. Hipotetiza-se o papel mediador do *work engagement* e o efeito moderador da presença de animais de companhia. A amostra incluiu 338 trabalhadores de diversos setores, que responderam a um questionário *online* composto por medidas validadas de liderança abusiva, *work engagement*, exaustão emocional e presença de animais de companhia. Os resultados indicam que a liderança abusiva está negativamente associada ao *work engagement* e positivamente à exaustão emocional. O *work engagement* medeia parcialmente a relação entre liderança abusiva e exaustão emocional, sugerindo que baixos níveis de envolvimento no trabalho representam um mecanismo psicológico pelo qual o comportamento abusivo dos líderes contribui para o desgaste emocional dos colaboradores. Além disso, a presença de animais de companhia moderou essa relação, atenuando o impacto negativo da liderança abusiva sobre a exaustão emocional, via *work engagement*. Estes resultados fortalecem a aplicabilidade dos modelos *JD-R* e *COR* na análise do bem-estar laboral, mostrando que recursos internos (*work engagement*) e externos (interação com animais) podem mitigar efeitos deletérios da liderança abusiva. Do ponto de vista teórico, a investigação aprofunda a literatura sobre liderança abusiva, *work engagement* e bem-estar organizacional, ao introduzir os animais de companhia como recurso afetivo no ambiente de trabalho. Em termos práticos, sublinha-se a necessidade de promover culturas organizacionais mais saudáveis, com respeito interpessoal e valorização de recursos que sustentem o bem-estar dos trabalhadores.

*Palavras-chave:* liderança abusiva, exaustão emocional, *work engagement*, animais de companhia, *COR theory*, *JD-R*

*Códigos de classificação APA:* 3600 Psicologia Organizacional e Recursos Humanos, 3660 Comportamento Organizacional



## ***Abstract***

The present dissertation is based on JD-R (Demerouti et al., 2001) and COR (Hobfoll, 2001) to investigate how and when abusive leadership influences workers' emotional exhaustion. It is hypothesized that work engagement mediates and the presence of companion animal's moderates. The sample included 338 workers from diverse sectors, who completed an online questionnaire with validated measures of abusive leadership, work engagement, emotional exhaustion, and presence of companion animals. The results indicate that abusive leadership is negatively associated with work engagement and positively with emotional exhaustion. Work engagement partially mediates the relationship between abusive leadership and emotional exhaustion, suggesting that low levels of work involvement represent a psychological mechanism by which abusive leader behaviour contributes to employees' emotional wear. Furthermore, the presence of companion animals moderated this relationship, attenuating the negative impact of abusive leadership on emotional exhaustion via work engagement. These findings strengthen the applicability of JD-R and COR models in analysing workplace well-being, showing that internal resources (work engagement) and external resources (interaction with animals) can mitigate deleterious effects of abusive leadership. Theoretically, the investigation deepens the literature on abusive leadership, work engagement, and organizational well-being, introducing companion animals as an affective resource in the work environment. Practically, it underscores the need to promote healthier organizational cultures, with interpersonal respect and the valuing of resources that sustain workers' well-being.

*Keywords:* abusive leadership, emotional exhaustion, work engagement, pets, COR theory, JD-R.

*APA's classification codes:* 3600 Organizational Psychology & Human Resources, 3660 Organizational Behaviour



## Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo .....	iii
<i>Abstract</i> .....	v
Introdução.....	1
<b>CAPÍTULO 1 - Revisão da Literatura .....</b>	<b>4</b>
1.1. Liderança .....	4
1.1.1. Liderança Abusiva .....	5
1.2. Work Engagement .....	9
1.2.1. O papel mediador do work engagement .....	11
1.3. Burnout .....	12
1.3.1. Exaustão Emocional .....	14
1.4. Animais de Companhia .....	15
1.4.1. O papel moderador dos animais de companhia .....	15
1.4.2. Benefícios e desafios de animais de companhia .....	17
1.4.3. A interseção dos animais de companhia com a vida no local de trabalho .....	18
1.4.4. Papel moderador dos animais de companhia na relação entre a liderança abusiva e a exaustão emocional via o work engagement .....	20
<b>CAPÍTULO 2 - Metodologia de Investigação .....</b>	<b>25</b>
2.1. Desenho do estudo.....	25
2.2. Procedimento.....	25
2.3. Descrição da Amostra.....	25
2.4. Instrumentos .....	26
2.4.1. Liderança Abusiva .....	26
2.4.2. Work engagement .....	26
2.4.3. Presença do animal de companhia .....	27
2.4.4. Exaustão Emocional .....	27
2.5. Variáveis de controlo .....	27
2.6. Estratégia de análise de dados .....	28
<b>CAPÍTULO 3 - Análise dos Resultados .....</b>	<b>29</b>
3.1. Análise da normalidade das variáveis .....	29
3.2. Análise do enviesamento do método comum e multicolinearidade .....	29
3.3. Análise descritiva .....	30
3.4. Teste de hipóteses.....	32
<b>CAPÍTULO 4 - Discussão e Conclusão.....</b>	<b>37</b>
4.1. Discussão .....	37
4.2. Implicações Teóricas .....	39

4.3. Implicações práticas .....	42
4.4. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros .....	43
Conclusão.....	45
Referências Bibliográficas .....	47
<b>Anexos.....</b>	<b>59</b>
Anexo A. Questionário .....	59

## **Índice de Figuras**

**Figura 1.** *Modelo conceptual proposto*

**Figura 2.** *Interação entre o work engagement e os animais de companhia (modelo de mediação moderada face à exaustão emocional)*

**Figura 3.** *Resumo dos resultados do modelo de mediação moderada*

## **Índice de Tabelas**

**Tabela 1.** *Análises fatoriais confirmatórias*

**Tabela 2.** *Estatística descritiva*

**Tabela 3.** *Teste de hipóteses: Resultados do efeito Indireto*

**Tabela 4.** *Teste de hipóteses: Resultados do efeito de mediação moderada*

## **Abreviaturas**

**COR** - *Conservation of Resources*

**HAI**s - *Human-Animal interaction*

**JD-R** - *Job Demands-Resources*

**MBI** - *Maslach Burnout Inventory*

**WHO** - *World Health Organization*

## Introdução

Nem todos os estilos de liderança promovem ambientes de trabalho saudáveis, em particular, a liderança abusiva, caracterizada por comportamentos hostis, humilhantes ou recorrentes por parte das chefias, tem demonstrado impactar negativamente diversos domínios da saúde dos trabalhadores - emocional, física e psicológica (Tepper et al., 2017; Oliveira & Najnudel, 2022). Este estilo de liderança contribui para a criação de ambientes laborais tóxicos e instáveis, nos quais os trabalhadores tendem a relatar menor motivação, níveis reduzidos de envolvimento com o trabalho (*work engagement*) e maior exaustão emocional.

O *work engagement*, conceito central no estudo do bem-estar laboral, é definido como um estado afetivo positivo e persistente relacionado com o trabalho, composto por três dimensões fundamentais - vigor, dedicação e absorção. Este estado reflete o envolvimento ativo e energético dos colaboradores nas suas atividades profissionais (Schaufeli & Bakker, 2004; Mazzetti et al., 2023).

Em contraste, a exaustão emocional, componente central do burnout e frequentemente considerada a antítese do *work engagement*, representa um estado de esgotamento psicológico e físico resultante de uma exposição prolongada a *stressores* laborais, como a liderança abusiva (Maslach, 2003; Wright & Cropanzano, 1998).

Neste enquadramento, o *Job Demands–Resources Model (JD-R)* (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017) oferece um referencial teórico robusto para compreender estas relações. De acordo com este modelo, a liderança abusiva pode ser conceptualizada como uma *job demand*, isto é, uma exigência laboral que consome os recursos pessoais e psicológicos dos trabalhadores, reduzindo a motivação e conduzindo a menores níveis de *work engagement* e maiores níveis de exaustão emocional.

De forma complementar, a Teoria da Conservação dos Recursos (*COR*; Hobfoll, 1989, 2001) propõe que os indivíduos procuram adquirir, proteger e restaurar os seus recursos - pessoais, sociais e materiais - quando confrontados com situações de stress. Nesta perspetiva, a interação com animais de companhia pode funcionar como um recurso afetivo e relacional, capaz de restaurar recursos emocionais, reduzir o *stress* e reforçar o *work engagement*, mesmo em contextos de liderança abusiva (Delanoije & Verbruggen, 2024; Hughes et al., 2024; Junça-Silva, 2024b).

Apesar do crescente reconhecimento dos efeitos benéficos das interações humano-animal (*HAI*) no bem-estar (Friedmann et al., 2019; Friedmann & Koodaly, 2023), a literatura nesta área permanece ainda limitada (Kelemen et al., 2020). Em

particular, são escassos os estudos que examinam o papel moderador dos animais de companhia na relação entre liderança abusiva, *work engagement* e exaustão emocional.

Assim, a presente dissertação procura colmatar esta lacuna, analisando simultaneamente o papel mediador do *work engagement* e o efeito moderador dos animais de companhia na relação entre liderança abusiva e exaustão emocional.

De um ponto de vista teórico, espera-se que os resultados contribuam para alargar a aplicabilidade do modelo *JD-R* e da teoria *COR*, integrando novas formas de recursos afetivos e relacionais no estudo do bem-estar. Em termos aplicados, os resultados poderão abordar estratégias de suporte emocional e práticas organizacionais orientadas para a promoção de ambientes de trabalho mais positivos, saudáveis e sustentáveis.



## CAPÍTULO 1 - Revisão da Literatura

### 1.1. Liderança

Compreender o impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores é uma questão central para qualquer organização. O bem-estar dos trabalhadores é fortemente influenciado pela forma como os líderes exercem as suas funções (Messias, Mendes & Monteiro, 2017).

Desta forma, a liderança torna-se um processo crucial no mundo organizacional já que afeta os seus colaboradores em muito mais do que o trabalho (Messias et al., 2017).

Bass (1990), definiu a liderança como um processo de grupo no qual o líder, detentor do poder de decisão, influencia o grupo para promover mudanças, embora também se possa destacar o papel da personalidade do líder nesse processo. Assim, os líderes promovem mudanças nos colaboradores por meio das decisões que tomam. Além disso, enfatiza-se que uma liderança eficaz requer conhecimentos e competências para apoiar o desenvolvimento da equipa (Bass, 1990; Fleishman et al, 1991; Messias et al., 2017).

Segundo Burns (1978), discutir liderança pode ser encarado como uma atividade elitista, devido ao poder implícito e à importância frequentemente atribuída aos dirigentes na relação líder–seguidor (Burns, 1978; Fleishman et al, 1991; Messias et al., 2017).

Apesar das diferentes definições referidas, algumas características são comuns à liderança: é um processo de influência exercido em contexto de grupo e orientado para a realização de objetivos (Messias et al., 2017).

Assim, a liderança pode ser definida como um processo interativo no qual o líder influencia o grupo para alcançar objetivos específicos, não de forma linear, mas através da interação constante com os colaboradores (Messias et al., 2017).

Para serem eficazes, os líderes devem possuir competências que lhes permitam desenvolver o potencial dos colaboradores e das equipas, garantindo o alcance dos objetivos organizacionais (Branco et al., 2024).

Além disso, líderes eficazes demonstram empatia, autocontrolo emocional, capacidade de escuta, fornecimento de *feedback* construtivo, pensamento criativo e motivação, promovendo o entusiasmo na equipa (Branco et al., 2024).

Maxwell (2014) destacou ainda a humildade como atributo essencial, permitindo aos líderes aprender com os seus próprios erros e com os da equipa, sem comprometer a autoridade ou a credibilidade perante os colaboradores. Em contraste, uma postura

arrogante e individualista limita o desenvolvimento da equipa e o potencial dos colaboradores (Branco et al., 2024; Maxwell, 2014).

Recentemente, a literatura tem se dedicado a compreender formas destrutivas de liderança, incluindo a liderança abusiva, visto que esse estilo de liderança tende a influenciar de forma relevante diversos indicadores de bem-estar (Tepper, 2000b; Tepper, Simon & Parket al., 2017) e de desempenho (Fischer et al., 2021).

### **1.1.1. Liderança Abusiva**

A liderança abusiva tem efeitos prejudiciais sobre os comportamentos dos trabalhadores, além de diminuir a confiança e o bem-estar emocional, psicológico e físico dos mesmos (Webster, Brough & Daly, 2016), este tipo de liderança, também contribui para um ambiente de trabalho tóxico e instável, sendo que esse tipo de ambiente leva à redução do *work engagement* e dedicação dos trabalhadores (Hadadian & Sayadpour, 2018), afetando negativamente o seu desempenho e produtividade (Hitchcock, 2015)

A liderança abusiva refere-se a comportamentos tóxicos dos líderes, conscientes ou inconscientes, que afetam negativamente os colaboradores e o clima organizacional (Koç et al., 2022).

Tepper (2000), definiu *Abusive Supervision* (ou liderança abusiva) como a percepção dos subordinados sobre comportamentos hostis e recorrentes de supervisores, verbais ou não verbais, excluindo o contacto físico. Trata-se de uma avaliação subjetiva, que pode variar entre cada colaborador e contextos (Ghayas & Jabeen, 2020; Tepper, 2000b).

Goldman (2009), complementou ainda, que a liderança abusiva incluía atos de supervisão destrutivos, perturbadores e disfuncionais dirigidos a todos os colaboradores (Goldman, 2009; San Miguel, 2020).

Apesar de não haver uma definição única para o conceito de abuso no local de trabalho (Schneebaum, 2021), é possível identificar sinais de agressividade de diversas formas. Esses sinais prejudiciais podem incluir agressões psicológicas, humilhações, isolamento de colegas, sabotagem do trabalho e difamações para a equipa e chefias. Exemplos frequentes destas ações são gritos, críticas severas ou injustificadas, ameaças, intimidações e *micromanagement* (*i.e.* controlar de forma excessiva os trabalhadores) (Ferrara, Cresci & Luceri, 2020; Stephenson, Wickham & Capezza, 2018; Tziner et al., 2023).

Tais comportamentos envolvem ações negativas, tanto diretas quanto indiretas, que promovem medo e agressividade aos trabalhadores. Normalmente,

essas ações são repetitivas e podem ser praticadas individualmente ou em grupo, ocorrendo tanto em ambientes abertos quanto privados, presencialmente ou de forma virtual (D’Cruz, 2015; D’Cruz, Noronha & Lutgen-Sandvik, 2018; Tziner et al., 2023).

No fundo, a liderança abusiva refere-se a comportamentos e estilos de liderança que prejudicam significativamente os colaboradores e a organização (San Miguel, 2020).

Segundo Reed (2004), tratam-se de líderes cujos comportamentos e características pessoais negativas geram impactos negativos sobre trabalhadores (e.g., bem-estar) e organizações (e.g., produtividade) (Reed, 2004; San Miguel, 2020).

Schmidt (2008) e Padilla, Hogan & Kaiser, (2007), descreveram a liderança abusiva como um comportamento narcisista e autoritário, em que os líderes priorizam os próprios interesses em detrimento dos trabalhadores (Adytia, Hanifah & Indriana, 2024; Padilla et al., 2007; Schmidt, 2008).

Ashforth (1994), descreveu diversos comportamentos abusivos de líderes, incluindo a *petty tyranny*, caracterizada por exaltação, desvalorização, desencorajamento, punições arbitrárias e desprezo pelos colaboradores que, também pode envolver ofensa psicológica ou física, bullying prolongado e abuso de poder (Ashforth, 1994; Freitas, 2025).

O conceito de *petty tyranny* proposto por Ashforth (1994), descreve líderes que utilizam a autoridade de forma excessiva e controladora, recorrendo a práticas como críticas públicas, coerção e aplicação injusta de regras. Este comportamento manifesta-se através de explosões de raiva e desvalorização dos seus funcionários, o que reflete uma gestão centrada no poder e uma pessoa egocêntrica (Ashforth, 1994; Tepper, 2000b).

Ou seja, a liderança abusiva caracteriza-se por comportamentos hostis e recorrentes, repreensões públicas e negligência dirigidas aos trabalhadores (Afshan et al., 2022; Alhajaj & Ahmad, 2024; Hadi et al., 2025; Pradhan, Srivastava & Jena, 2020).

Embora não tenha como objetivo central afetar a organização, a liderança abusiva decorre frequentemente de tendências egoístas, instabilidade emocional, excesso de controlo, linguagem agressiva e comportamento imprevisível do líder (Adytia et al., 2024).

Efetivamente, o estilo de liderança abusivo parece impactar diretamente os trabalhadores, embora os efeitos possam ser modulados pelas características individuais dos colaboradores (Ashford, 1994; Messias et al., 2017; Tepper, Duffy & Shaw, 2001).

De acordo com Lubit (2004), existem quatro traços de personalidade que são comuns a líderes que usam a liderança abusiva: narcisismo com controlo excessivo e

traços antissociais; agressividade e bullying; autoritarismo e ansiedade; e desvalorização das opiniões dos colaboradores (Koç et al., 2022; Lubit, 2004).

Estes traços podem explicar porque é que líderes abusivos não oferecem apoio adequado, exigem excessivamente dos colaboradores e não fornecem recursos suficientes, o que aumenta o *stress*, reduz o *work engagement* e eleva a rotatividade das organizações (Hadi et al., 2025).

A liderança abusiva distingue-se de outros fenómenos, como o *bullying* ou o *mobbing*, por algumas características específicas. Primeiramente, ela emerge das perceções dos trabalhadores, que podem ser influenciadas por fatores individuais, como a personalidade (e.g., neuroticismo), e pelo contexto organizacional (e.g., função ou condições de trabalho). Além disso, não se considera abusivo um ato isolado, sendo necessário que ocorra de forma repetida (Tepper et al., 2017).

Segundo Tepper (2007), este tipo de comportamento envolve uma intenção deliberada por parte do líder, pretendendo atingir determinados objetivos, sejam eles pessoais ou organizacionais (Chorna, 2024; Tepper, 2007).

A literatura tem demonstrado de forma consistente que a liderança abusiva está associada a múltiplos efeitos negativos, tanto para os colaboradores como para as organizações. Este tipo de liderança tende a criar um clima organizacional negativo, conduzindo a um menor desempenho, dificuldades na realização de objetivos e redução da produtividade (Krasikova, Green & LeBreton, 2013; Reed & Bullis, 2009; San Miguel, 2020).

Entre as consequências mais evidentes encontram-se a diminuição do *work engagement*, o aumento da insatisfação laboral e da intenção de saída (Freitas, 2025).

Para compreender estes efeitos, o Modelo das Exigências e Recursos do Trabalho (*JD-R*; Demerouti et al., 2001) oferece uma explicação teórica pertinente.

De acordo com este modelo, as exigências laborais correspondem a fatores físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que requerem esforço e, portanto, estão associadas a custos físicos e psicológicos. Por sua vez, os recursos laborais correspondem a elementos que ajudam o trabalhador a lidar com as exigências e a atingir objetivos profissionais, de forma a promover a motivação e o bem-estar (Demerouti et al., 2001; Demerouti & Bakker, 2025).

Assim, à luz do *Job Demands–Resources Model* (*JD-R*; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001), a liderança abusiva pode ser conceptualizada como uma exigência de trabalho (*job demand*) - isto é, um fator que implica esforço físico, cognitivo e/ou emocional e que, por isso, acarreta custos psicofisiológicos para o trabalhador. O modelo *JD-R* sustenta a existência de dois processos psicológicos centrais e

complementares: o processo de deterioração da saúde e o processo motivacional (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Demerouti & Bakker, 2025).

O primeiro, o processo de deterioração da saúde, ocorre quando as exigências do trabalho são excessivas, que conduz ao consumo prolongado de energia e de recursos pessoais, o que resulta em exaustão emocional, *burnout* e diminuição do bem-estar. O segundo, o processo motivacional, explica como é que a presença de recursos de trabalho adequados, tais como o apoio das chefias, o *feedback* construtivo ou as oportunidades de desenvolvimento, promove motivação, *work engagement* e bem-estar (Bakker & Demerouti, 2008).

Neste enquadramento, a liderança abusiva desempenha um papel relevante no processo de deterioração da saúde, uma vez que constitui uma exigência de trabalho que drena os recursos emocionais e cognitivos dos trabalhadores, conduzindo a níveis mais elevados de exaustão emocional e a uma redução do *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2008).

Paralelamente, a ausência de comportamentos de apoio por parte dos líderes enfraquece o processo motivacional, privando os colaboradores de um dos recursos mais determinantes para a sua motivação e bem-estar (Bakker, 2011; Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011).

Complementarmente, a teoria da conservação dos recursos (*COR*; Hobfoll, 1989) oferece uma perspetiva adicional para compreender os efeitos da liderança abusiva. Esta teoria postula que os indivíduos tendem a prevenir a perda de recursos, a preservar os recursos existentes e a adquirir novos recursos como forma de reduzir o *stress* e evitar o *burnout* (Hobfoll et al., 2018).

Quando os trabalhadores enfrentam comportamentos abusivos de forma contínua, são confrontados com ameaças diretas aos seus recursos pessoais, como o tempo, a energia e a estabilidade emocional, o que origina um processo de perda de recursos (Ahmad et al., 2025; Peltokorpi, 2019; Pradhan, Srivastava & Jena, 2020; Wu & Hu, 2009; Yuan, Xu & Li, 2020).

A exposição prolongada a este tipo de liderança exige um gasto adicional de energia para lidar com o conflito e com o ambiente hostil, o que conduz à diminuição dos recursos disponíveis e que dificulta a capacidade de resposta às exigências do trabalho. Quando os trabalhadores não conseguem repor ou adquirir novos recursos, ocorre um esgotamento progressivo, manifestado através de menores níveis de *work engagement* e maior exaustão emocional (Mackey et al., 2017; Wang, Hsieh & Wang, 2020; Yan et al., 2020).

Empiricamente, diversos estudos têm corroborado estes processos ao demonstrarem que a liderança abusiva reduz a satisfação e o bem-estar no trabalho,

compromete a percepção de justiça organizacional e o desempenho e aumenta o conflito trabalho-família (Fischer et al., 2021; Tepper et al., 2017).

Além disso, trabalhadores sob liderança abusiva tendem a experimentar níveis mais elevados de *stress* e desgaste emocional, dado que o esforço para resistir ou agradar ao líder consome recursos pessoais essenciais (Chorna, 2024; Lim, Koay & Chong, 2020; Wu & Hu, 2009).

De forma consistente, Gallus et al., (2013) verificaram que a liderança abusiva se associa negativamente ao bem-estar, ao *work engagement* e à satisfação no trabalho (Gallus et al., 2013; Leite, 2019).

Em suma, líderes abusivos comprometem o equilíbrio entre as exigências e os recursos, ao esgotarem a energia dos colaboradores, reduzirem a eficiência, prejudicarem o desempenho e colocarem em risco o bem-estar psicológico. Por conseguinte, o estilo de liderança assume um papel determinante no contexto organizacional, podendo constituir tanto um fator de risco (quando abusivo) como um fator protetor (quando apoiado em práticas saudáveis e motivacionais). Assim, a promoção de estilos de liderança positivos e preventivos é essencial para o desenvolvimento de ambientes de trabalho sustentáveis, saudáveis e promotores de bem-estar (Ausat et al., 2024; Messias et al., 2017; San Miguel, 2020).

Com base na literatura, é expectável que a liderança abusiva influencie negativamente os indicadores de bem-estar, nomeadamente o *work engagement* e a exaustão emocional.

H1. A liderança abusiva tem uma relação negativa com o *work engagement*.

H2. A liderança abusiva tem uma relação positiva com a exaustão emocional.

## **1.2. Work Engagement**

O conceito de *work engagement* foi inicialmente introduzido por Kahn (1990), que o descreveu como um estado motivacional e de envolvimento ativo no contexto laboral, no qual os trabalhadores investem energia física, cognitiva e emocional, de forma a realizarem as suas tarefas. Assim, os colaboradores expressam sentimentos e ideias de forma autêntica, ao demonstrarem empenho acrescido e maior ligação às suas funções, o que potencia comportamentos criativos, empáticos e produtivos (Bakker, 2022; Kahn, 1990).

Mais recentemente, o *work engagement* tem sido conceptualizado como um estado afetivo e emocional positivo relacionado com o trabalho, caracterizado por elevados níveis de energia (vigor), pela capacidade de concentração e imersão nas

atividades (absorção) e pelo sentimento de orgulho, entusiasmo e dedicação (dedicação) (Mazzetti et al., 2023).

Este construto é amplamente reconhecido como um indicador de bem-estar laboral, sendo considerado o oposto conceptual do *burnout*, definido pela exaustão emocional, cinismo e percepção de ineficácia profissional (Schaufeli et al., 2017).

De acordo com Schaufeli & Bakker (2004), o *work engagement* corresponde a um estado afetivo positivo e persistente composto por três dimensões centrais: vigor, níveis elevados de energia, resiliência e persistência perante as dificuldades; dedicação, envolvimento profundo, entusiasmo e sentimento de orgulho no trabalho e absorção, concentração total e prazer na execução das tarefas. Estas dimensões refletem uma experiência laboral marcada por entusiasmo, propósito e realização, sendo o *work engagement* um elemento-chave do florescimento humano no trabalho (Martins, 2013; Schaufeli & Bakker, 2004) e um fator essencial para atingir os objetivos organizacionais (Caeiro, 2024).

As dimensões dedicação, absorção e energia variam consoante as funções desempenhadas, os recursos disponíveis e as exigências do contexto laboral (Bakker, 2022).

A presença de recursos facilita a gestão das tarefas do trabalho, promovendo níveis mais elevados de *work engagement*. Em contrapartida, o desequilíbrio entre as exigências e os recursos pode comprometer esse estado motivacional, conforme proposto pelo modelo *Job Demands-Resources (JD-R)* (Schaufeli et al., 2017).

O modelo *JD-R* (Demerouti et al., 2001) postula a existência de dois processos fundamentais: o processo motivacional, associado à disponibilidade de recursos de trabalho, e o processo de deterioração da saúde, relacionado com as exigências excessivas. O primeiro descreve como os recursos, de natureza social, organizacional ou pessoal, promovem o *work engagement* e o bem-estar, ao estimularem o crescimento e a motivação (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti et al., 2001).

O segundo explica como níveis elevados e prolongados de exigências podem conduzir ao desgaste e à exaustão emocional. Assim, o equilíbrio entre ambos os processos é essencial para a manutenção do bem-estar e do *work engagement* dos trabalhadores (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023).

Por exemplo, recursos sociais como o suporte do líder são determinantes para o bem-estar e para o *work engagement* (Mazzetti et al., 2023).

Em ambientes tóxicos, mesmo trabalhadores altamente envolvidos experienciam efeitos negativos, sendo essencial promover contextos laborais positivos (Lara-Moreno et al., 2025).

A liderança abusiva, ao esgotar os recursos do trabalhador, enfraquece a motivação e reduz o *work engagement* (Oliveira & Najnudel, 2022; Hadi et al., 2025).

Assim, líderes eficazes têm um papel central na criação de condições e recursos que potenciem o *work engagement*, uma vez que chefias ativas e de apoio estimulam o desempenho e o envolvimento (Bakker, 2022).

Diversos estudos demonstram que o bem-estar dos trabalhadores afeta positivamente os resultados organizacionais, ao promoverem um maior desempenho, produtividade, satisfação e *work engagement* (Kundi et al., 2021).

Níveis elevados de *work engagement* favorecem a lealdade organizacional, a motivação e o sentido de propósito, sendo que reduzem a intenção de rotatividade (Hadi et al., 2025).

Da mesma forma, o *work engagement* está fortemente associado ao bem-estar laboral, uma vez que trabalhadores envolvidos reportam maior satisfação, realização e desempenho, bem como menor probabilidade de exaustão emocional e *burnout* (Sinclair, Britt & Watson, 2024).

### **1.2.1. O papel mediador do *work engagement***

Há uma tendência para que os trabalhadores retribuam o apoio recebido dos seus líderes através do *work engagement*, uma vez que o apoio do líder fornece recursos adicionais para lidar com as exigências do trabalho (Wirawan, Samad & Khairil, 2024).

No entanto, quando são alvo de tratamento injusto ou abusivo, os colaboradores podem abster-se de envidar esforços ou de se envolver ativamente nas suas tarefas, sendo que recorrem a comportamentos como a procrastinação ou execução de tarefas não relacionadas com o trabalho (Decoster, Stouten & Tripp, 2021).

Este mecanismo está em consonância com a teoria da Conservação de Recursos (COR; Hobfoll, 1989), segundo a qual os indivíduos necessitam de recursos para otimizar o seu funcionamento cognitivo e afetivo. Quando enfrentam ameaças por parte do supervisor, (e.g., comportamentos abusivos), os colaboradores precisam de atribuir recursos para lidar com o conflito e proteger os recursos remanescentes, como o próprio *work engagement*.

Nessas circunstâncias, é menos provável que os trabalhadores demonstrem vigor, dedicação e absorção nas tarefas, uma vez que o comportamento abusivo do líder, drena os recursos necessários para o envolvimento dos mesmos (Hobfoll, 1989). Por outro lado, o apoio organizacional e da liderança, são essenciais para lidar com as exigências laborais (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2008).

Trabalhadores mais envolvidos tendem a atrair *feedback* positivo da organização, o que lhes proporciona um maior suporte social (Fodor e Greenier, 1995).

De forma semelhante, trabalhadores com maior energia e foco nas tarefas podem receber apoio adicional dos seus colegas e chefias (Somers, 2025), bem como reconhecimento, que favorece o cumprimento das tarefas e reforça o seu *work engagement* (Bradler et al., 2016).

Como referido, os trabalhadores precisam de recursos para se envolverem com o trabalho, e o apoio do líder atua como um recurso fundamental. No entanto, um líder abusivo tende a esgotar os recursos dos colaboradores, dificultando o *work engagement* e aumentando a exaustão emocional (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023).

Adicionalmente, ambientes de trabalho tóxicos, caracterizados por *micromanagement*, falta de aprovação e ausência de oportunidades, intensificam o *stress* e a exaustão emocional (Ahmad et al., 2025).

De acordo com Rai e Chawla (2021), o *work engagement* atua como mediador entre recursos, satisfação no trabalho e outros indicadores de bem-estar, dependendo do equilíbrio criado entre as exigências e os recursos (Hadi et al., 2025; Rai & Chawla, 2021).

Esta perspetiva é suportada por diversos estudos que confirmam o papel mediador do *work engagement* no processo motivacional (Schaufeli et al., 2017).

Por exemplo, quando os colaboradores experienciam *stress* devido a comportamentos abusivos dos líderes, torna-se mais difícil superar essas experiências, levando à diminuição do *work engagement* e desenvolvimento de *burnout* (Ilyas et al., 2025).

Nesse contexto, a exaustão emocional funciona como um desfecho negativo do *burnout*, comprometendo o desempenho profissional (Chaves-Montero, Blanco-Miguel & Ríos-Vizcaíno et al., 2025).

Estudos recentes confirmam que a liderança abusiva está fortemente associada à exaustão emocional dos colaboradores (Gravili, Manuti & Meirinhos, 2022; Koç et al., 2022).

Assim, com base na literatura formulou-se a seguinte hipótese:

H3. A liderança abusiva tem uma relação positiva com a exaustão emocional através da diminuição do *work engagement*.

### **1.3. Burnout**

O conceito de *burnout* tem inspirado uma extensa investigação ao longo das últimas décadas (Leiter & Harvie, 1996). Trata-se de uma síndrome ocupacional que reflete um estado cognitivo e emocional observado pelos trabalhadores (Leiter & Harvie, 1996).

O *burnout* foi inicialmente identificado como um risco ocupacional específico das profissões de serviço humano, particularmente daquelas que implicam contacto intenso e contínuo com outras pessoas (Leiter & Harvie, 1996).

A definição mais amplamente aceite foi proposta por Maslach, Jackson & Leiter, (1997), onde descreveram o *burnout* como um estado de exaustão física, emocional e psicológica resultante da exposição prolongada ao *stress* laboral crónico (Caseiro, 2022; Maslach, Jackson & Leiter, 1997).

De acordo com Maslach (2003), o *burnout* constitui uma síndrome de desgaste emocional causada pelo envolvimento persistente em contextos interpessoais exigentes, caracterizando-se por exaustão emocional, cinismo (ou despersonalização) e redução da eficácia profissional (Maslach, 2003).

Assim, o *burnout* é conceptualizado como um construto tridimensional, composto por: exaustão emocional, que reflete a sensação de esgotamento físico e psicológico perante as exigências laborais; cinismo/despersonalização, traduzido numa atitude de distanciamento ou indiferença emocional relativamente ao trabalho e às pessoas e ineficácia profissional, expressa na perceção de incompetência e de diminuição da produtividade e realização pessoal (Caseiro, 2022; McGeary & McGeary, 2012).

O *burnout* tem um impacto negativo profundo tanto na vida profissional como pessoal dos trabalhadores, sendo atualmente reconhecido pela *World Health Organization (WHO)*, como um fenómeno ocupacional, decorrente da exposição prolongada a stressores laborais (Caseiro, 2022; WHO, 2019).

Trata-se, portanto, de uma síndrome psicológica complexa, associada a níveis elevados e persistentes de *stress* laboral, que conduz à exaustão emocional, à redução do desempenho e ao aumento da intenção de rotatividade (Ahmad et al., 2025).

A síndrome de *burnout* manifesta-se através de sintomas psicológicos, físicos e sociais, como a exaustão emocional, ansiedade, irritabilidade, depressão, absentismo e queda de produtividade, podendo igualmente comprometer o *work engagement* (Gaspar et al., 2024).

O *JD-R*, proposto por Demerouti et al., (2001), oferece uma perspetiva abrangente sobre os mecanismos que explicam tanto o bem-estar, como o deteriorar da saúde psicológica dos trabalhadores (*i.e.*, o *burnout*) (Demerouti et al., 2001).

Este modelo sustenta que as exigências laborais, como a carga de trabalho excessiva, pressão temporal ou liderança abusiva, estão associadas a um processo de deterioração da saúde, que culmina no *burnout*. Em contrapartida, os recursos laborais, tais como o apoio social, a autonomia, o *feedback* ou as oportunidades de desenvolvimento, ativam um processo motivacional que promove o bem-estar e o *work engagement* (Caseiro, 2022; Demerouti & Bakker, 2025; Hadi et al., 2025).

Paralelamente, os recursos pessoais (*personal resources*), definidos como as características cognitivas, emocionais e comportamentais que ajudam os trabalhadores a atingir objetivos, reduzir exigências e fomentar o crescimento pessoal, também desempenham um papel crucial (Bakker, 2022).

Entre estes, destaca-se o *work engagement*, que atua como recurso interno protetor e motivador (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023).

Organizações que oferecem apoio à saúde, flexibilidade, reconhecimento e oportunidades de aprendizagem contribuem para o fortalecimento desses recursos, sendo que aumentam a motivação e o *work engagement* dos colaboradores (Gaspar et al., 2024).

Assim, a interação equilibrada entre exigências e recursos é determinante para o bem-estar dos trabalhadores. Os recursos laborais e pessoais não só mitigam os efeitos negativos das exigências (e.g., liderança abusiva) como também potenciam o *work engagement*, ao funcionarem como barreiras do *burnout* (Caseiro, 2022).

De facto, o *burnout* e o *work engagement* são fenómenos opostos, mas interdependentes, ao partilharem dimensões comuns (e.g., a energia e a dedicação) (Gaspar et al., 2024).

### **1.3.1. Exaustão Emocional**

A exaustão emocional é compreendida como um estado crónico de depleção física e emocional, resultante de exigências laborais excessivas e stressores contínuos. Este construto tem despertado particular interesse na investigação organizacional, dada a sua relevância para a qualidade de vida no trabalho e para o bom funcionamento das organizações (Wright & Cropanzano, 1998).

A exaustão emocional, dimensão central do *burnout*, refere-se ao esgotamento dos recursos emocionais do indivíduo, que resultam em cansaço, fadiga e desgaste psicológico e tem sido associado à liderança abusiva (Peltokorpi, 2019; Wu, 2008).

No contexto organizacional, a exaustão emocional manifesta-se como tensão, preocupação, irritabilidade e perda de energia e impacta negativamente a satisfação e o desempenho no trabalho (Chaves-Montero et al., 2025; Gravili, Manuti & Meirinhos, 2022; Koç et al., 2022).

Além disso, a exaustão emocional pode surgir a partir de conflitos interpessoais e da exposição contínua a comportamentos agressivos no ambiente de trabalho, afetando a autoestima e a autoeficácia dos colaboradores (Tepper, 2000b; Tepper et al., 2017).

Este estado negativo influencia não apenas o desempenho e a satisfação no trabalho, mas também aumenta a rotatividade e pode modificar comportamentos

individuais. Quando os trabalhadores se deparam com eventos negativos e desenvolvem exaustão emocional, podem recorrer a estratégias de *coping* (e.g., permanecer em silêncio), de forma a reduzir o desconforto psicológico associado (Schmidt, Toigo & Dal Vesco, 2024).

A exposição frequente a comportamentos de liderança abusivos, contribui para o aumento do *stress* e da exaustão emocional e dificulta a capacidade dos trabalhadores de mobilizar os seus recursos pessoais e profissionais (Ahmed et al., 2024).

Hobfoll (2001), reforçou que a *COR* oferece uma perspetiva alternativa às teorias de *stress* centradas na avaliação subjetiva, ao focar-se na natureza objetiva e culturalmente interpretada do ambiente na determinação do processo de *stress*, em vez de se basear apenas na perceção individual do trabalhador (Hobfoll, 2001).

Segundo a *COR*, a perda de recursos, tal como aqueles esgotados pela exposição a uma liderança abusiva, está diretamente ligada à exaustão, enquanto a presença de recursos adequados exerce um efeito protetor, reduzindo o *stress* e a exaustão emocional (Bormann & Gellatly, 2021; Chaves-Montero et al., 2025).

Logo, ambientes abusivos e exigências excessivas, sem os recursos necessários, levam à deterioração das reservas mentais e emocionais dos trabalhadores, tornando-os mais propensos ao esgotamento (Ilyas et al., 2025).

Em contrapartida, colaboradores que conseguem distanciar-se emocionalmente ou que possuem recursos pessoais e profissionais suficientes, estão mais protegidos contra os efeitos negativos da liderança abusiva, podendo preservar os seus recursos, como o *work engagement* e como tal mitigar o impacto da exaustão emocional (Bormann & Gellatly, 2021).

## **1.4. Animais de Companhia**

### **1.4.1. O papel moderador dos animais de companhia**

Historicamente, os animais foram reconhecidos como parceiros essenciais para a sobrevivência, saúde e bem-estar dos humanos, sendo valorizados em várias culturas e tradições espirituais como componente da interligação entre todas as formas de vida (Walsh, 2009).

As relações entre os humanos e os animais remontam há mais de dois milhões de anos (Serpell, 1996). À medida que os seres humanos observavam e interagiam com os animais, desenvolveram-se laços cada vez mais fortes, que evoluíram de uma convivência funcional para uma relação emocional e afetiva. Com o tempo, os animais

passaram a ser considerados amigos e membros da família (Poll, 2007; Serpell, 1996; Shipman, 2010).

A domesticação foi um marco decisivo nesta relação, ao permitir que os humanos abandonassem estilos de vida baseados na caça. Paralelamente, os animais também se adaptaram, desenvolvendo características que os tornaram mais próximos e úteis ao ser humano (Burger et al., 2007; Shipman, 2010).

Nas últimas décadas, a presença dos animais de companhia tem assumido uma crescente importância na vida das pessoas, refletindo uma mudança profunda na forma como são percebidos. Deixaram de ser vistos apenas como propriedade - animais de estimação - passando a ser reconhecidos como animais de companhia - membros afetivos das famílias - com valor social e emocional próprios (Geissler, Junior & Disconzi, 2017; Walsh, 2009).

A relação entre os tutores e os animais de companhia vai além do simples convívio cotidiano, traduzindo-se numa ligação emocional recíproca que contribui para o bem-estar psicológico e social (Barker & Wolen, 2008).

Segundo estes autores, muitos tutores sentem pelos seus animais um vínculo equiparável ao que mantêm com familiares próximos, o que reforça o papel destes companheiros no apoio emocional e na redução do *stress* dos seres humanos (Barker & Wolen, 2008).

O próprio termo *pet*, derivado da palavra francesa *petit*, evoluiu para o conceito de animal de companhia, sendo utilizado por profissionais e investigadores, com o intuito de sublinhar o vínculo psicológico e a relação de reciprocidade entre humanos e animais. Esta mudança terminológica reflete igualmente uma transformação ética: o antigo conceito de “dono” foi gradualmente substituído por “companheiro” ou “guardião”, ao enfatizar a responsabilidade pelo bem-estar e respeito pela individualidade dos animais (Walsh, 2009).

O número de ‘cãopanheiros’ tem aumentado e a sua presença positiva é cada vez mais reconhecida como um recurso pessoal dos tutores, incluindo no contexto laboral, onde contribuem para o bem-estar dos trabalhadores (Junça-Silva, 2022b; Junça-Silva, 2024b).

Com o crescimento da população de animais de companhia, especialmente cães e gatos, e o seu reconhecimento como membros da família, esta mudança de mentalidade levou à inclusão dos animais em diversos contextos do quotidiano, como férias e atividades familiares, o que reforça o papel emocional que desempenham na vida dos seus tutores (Junça-Silva, 2022b).

O relatório da *European Pet Food Industry Federation*, aponta que a população de cães na Europa ultrapassa noventa milhões, evidenciando a crescente importância dos animais de companhia (FEDIAF, 2024).

Em Portugal, cerca de 38% das casas possuem pelo menos um cão e 31% pelo menos um gato, totalizando aproximadamente 2.050.000 de cães e 1.500.000 de gatos (FEDIAF, 2020; FEDIAF, 2024; Pinello et al., 2025; do Vale et al., 2021).

#### **1.4.2. Benefícios e desafios de animais de companhia**

A interação regular com animais de companhia tem sido amplamente reconhecida pela literatura científica como promotora de benefícios psicofisiológicos significativos, incluindo o relaxamento, a redução dos níveis de *stress*, a melhoria da saúde cardiovascular e o reforço do bem-estar geral (Junça-Silva, 2022b).

Estes efeitos resultam, em grande medida, da capacidade dos animais de companhia para estabelecerem laços afetivos sólidos com os seres humanos, demonstrando sensibilidade às suas emoções e estados emocionais. Os tutores tendem a interpretar estas interações como reciprocamente afetuosas, percebendo os seus animais como fontes consistentes de confiança, segurança e apoio emocional (Junça-Silva, 2022b).

Um exemplo paradigmático deste papel de suporte emocional encontra-se na relação entre a Rainha Isabel II e os seus cães da raça *Corgi*. Conforme documentado, a monarca recorria frequentemente aos seus animais para obter conforto e estabilidade emocional, utilizando-os como um mecanismo de regulação afetiva perante as pressões e exigências do seu cargo, um comportamento que familiares próximos designaram como “o mecanismo dos cães” (Junça-Silva, 2023b). Este caso ilustra de forma simbólica o potencial dos animais de companhia enquanto recursos emocionais restauradores.

A investigação sobre as interações humano-animal (*HAI*) tem demonstrado de forma consistente que os animais de companhia desempenham um papel relevante na promoção da saúde mental e emocional dos indivíduos. Estudos indicam que estas interações estão associadas à diminuição de sintomas depressivos, à redução da ansiedade e à mitigação da solidão física e psicológica, funcionando assim, como uma forma de suporte social não humano que complementa as redes de apoio tradicionais (Friedmann & Koodaly, 2023).

Neste sentido, os animais de companhia podem ser conceptualizados como recursos terapêuticos e reguladores de emoções, com efeitos protetores sobre o bem-estar psicológico (Junça-Silva, 2025).

Evidência empírica recente sugere ainda que os efeitos benéficos da posse de animais de companhia variam consoante a espécie. Durante a pandemia, verificou-se que a experiência de convivência com um animal depende das suas necessidades específicas e do tipo de interação que promove. Os estudos mostram que os tutores de cães tendem a reportar níveis inferiores de solidão e sintomas depressivos quando comparados com tutores de gatos ou com indivíduos sem animais de companhia, o que reforça a ideia de que a espécie influencia a função dos animais enquanto recursos de suporte emocional (Chopik et al., 2025).

De modo geral, os animais de companhia estabelecem vínculos emocionais profundos com os seus tutores, proporcionando conforto, segurança psicológica e regulação emocional. Para além de atenuarem sintomas de ansiedade, depressão e solidão, contribuem para a estruturação das rotinas diárias, promovem o foco atencional e fortalecem a perceção de estabilidade emocional. Assim, os animais de companhia podem ser entendidos como recursos pessoais valiosos, capazes de sustentar processos de conservação e recuperação de recursos, conforme proposto pela teoria da conservação de recursos (COR; Hobfoll, 1989), contribuindo de forma significativa para o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores (Junça-Silva & Galrito, 2024).

#### **1.4.3. A interseção dos animais de companhia com a vida no local de trabalho**

A relação entre os tutores e os seus animais de companhia caracteriza-se por vínculos afetivos fortes e apoio emocional consistente, capazes de reduzir o *stress*, a ansiedade e os sintomas depressivos, sendo que promovem, simultaneamente, bem-estar e significado psicológico (Silva, 2024).

No contexto organizacional, esta relação tem conquistado uma crescente relevância, sobretudo em regimes de teletrabalho e modelos híbridos, nos quais a presença e a interação com os animais de companhia têm demonstrado efeitos positivos sobre o *work engagement*, a motivação e a satisfação laboral (Silva, 2024).

O estudo das interações humano-animal (*HAI*) visa compreender como as relações entre pessoas e animais influenciam o bem-estar de ambos (McCune et al., 2014).

Desde as teorias de Konrad Lorenz, as *HAI* são conceptualizadas como interações recíprocas, sendo visuais, físicas ou simbólicas, que impactam o funcionamento físico e psicológico humano (Junça-Silva, 2024b).

A literatura tem identificado o chamado *pet effect*, segundo o qual a presença de animais de companhia potencia emoções positivas, reduz emoções negativas e atua como uma forma de suporte social (Herzog, 2011).

Estas interações promovem a libertação de ocitocina, diminuem os níveis de cortisol e reduzem a frequência cardíaca, produzindo efeitos fisiológicos de relaxamento comparáveis aos das interações sociais humanas (Friedmann & Gee, 2019; Friedmann & Koodaly, 2023).

A presença de animais no local de trabalho tem-se tornado mais comum em organizações com culturas flexíveis e orientadas para o bem-estar (Sousa, Esperança & Gonçalves, 2022; Wagner & Pina-Cunha, 2021).

As políticas *pet-friendly* - como permitir levar animais para o trabalho, flexibilizar horários ou criar dias de luto por perda animal - são interpretadas como práticas que reforçam o suporte emocional, a satisfação e o *work engagement* dos colaboradores (Junça-Silva, 2022a; Junça-Silva & Galrito, 2024).

Mesmo em contextos sem as instalações adequadas/adaptadas, o teletrabalho permite a interação regular com os animais de companhia, funcionando como um reforço motivacional e emocional. De facto, colaboradores com animais de companhia tendem a preferir o teletrabalho, por valorizarem a proximidade e a redução de preocupações associadas a deixar o animal sozinho (Delanoeije & Verbruggen, 2024).

Esta convivência constitui um recurso pessoal que aumenta o bem-estar e facilita a gestão de situações laborais desafiantes, o denominado *pet effect* (Herzog, 2011; Junça-Silva, 2022b).

À luz da teoria da conservação de recursos (*COR*; Hobfoll, 1989), os animais de companhia podem ser conceptualizados como recursos pessoais valiosos. Em situações de *stress* laboral ou de perda de recursos - como no caso da liderança abusiva - os trabalhadores podem recorrer aos seus animais de forma a compensar essas perdas e preservar o seu equilíbrio psicológico. As *HAI* proporcionam apoio emocional, afeto incondicional e experiências positivas que contribuem para restaurar os recursos psicológicos e autorregulatórios (Delanoeije & Verbruggen, 2024; Silva, 2024).

Assim, os animais de companhia podem atenuar os efeitos negativos da liderança abusiva, ao funcionarem como amortecedores emocionais que promovem recuperação, estabilidade afetiva e resistência ao *burnout* (Hobfoll et al., 2018; Junça-Silva, 2025).

Em contexto laboral, as interações com animais de companhia podem também atuar como *micro-breaks* restauradores (*i.e.* pequenas pausas que permitem recuperar energia e foco atencional), um processo designado por *furr-recovery method* (Junça-Silva, 2022a; 2022b).

Estas micro-pausas favorecem a reposição dos recursos de autorregulação, a gestão emocional e o restabelecimento do bem-estar ao longo do dia. Além disso, estudos recentes evidenciam que a presença de animais no trabalho, cria um clima

organizacional mais positivo, ao promover coesão social, comunicação aberta e um maior compromisso por parte dos colaboradores (Chorna, 2024; Jensen et al., 2021).

Deste modo, as interações humano-animal funcionam como micro-eventos afetivos positivos que compensam os efeitos dos micro-stressores diários (Junça-Silva, 2025).

Através da sua função de suporte emocional e social não humano, os animais de companhia podem, portanto, ser considerados uma condição de fronteira (*boundary condition*) que modera os efeitos negativos de stressores organizacionais, como a liderança abusiva, sobre o *work engagement* e a exaustão emocional (Junça-Silva, 2025).

#### **1.4.4. Papel moderador dos animais de companhia na relação entre a liderança abusiva e a exaustão emocional via o *work engagement***

Nas últimas décadas, diversos estudos têm evidenciado o papel dos animais de companhia como fontes de apoio social e emocional, atuando como moderadores das respostas fisiológicas e psicológicas ao *stress* (Allen et al., 1991). Esta perspectiva pioneira demonstrou que a presença de um animal de estimação pode exercer um efeito protetor semelhante ao apoio humano, contribuindo para a redução dos níveis de *stress* e para a melhoria do bem-estar geral (Allen et al., 1991).

A presença dos animais atua como um amortecedor emocional, ao promover um ambiente positivo que estimula emoções agradáveis, restaura recursos psicológicos e reduz o *stress*, funcionando como um recurso pessoal e emocional capaz de atenuar os efeitos negativos da liderança abusiva (Silva, 2024; Silva & Bohle, 2025).

Ao fornecer companhia e suporte emocional, os animais de companhia ajudam os colaboradores a gerir situações laborais stressantes, ao atuarem como um *buffer* face aos impactos negativos das interrupções diárias e ao facilitar uma melhor regulação emocional no contexto de trabalho (Warrilow, 2024).

De acordo com Sudbury-Riley (2024), as interações humano-animal constituem uma forma alternativa de apoio social, particularmente relevante em contextos laborais marcados por relações interpessoais negativas - como aquelas decorrentes de comportamentos de liderança abusiva (Sudbury-Riley, 2024).

Tal como sucede no ostracismo organizacional, a exclusão e os comportamentos hostis dos líderes podem gerar isolamento, falta de *work engagement* e exaustão emocional. Nessas circunstâncias, os animais de companhia representam uma fonte de apoio emocional consistente, que contribui para a recuperação do bem-estar psicológico (Silva & Bohle, 2025).

Vários estudos têm demonstrado que a presença e a interação com animais de companhia influenciam significativamente o comportamento e os resultados relacionados com a saúde e o bem-estar das pessoas (Fine, Tedeschi & Elvove, 2015).

As *HAIs* estão associadas a uma maior eficácia na gestão do *stress*, níveis superiores de bem-estar e felicidade e níveis mais baixos de depressão e ansiedade (Junça-Silva, 2024b).

Assim, a presença de animais de companhia pode moderar a relação entre o *work engagement* e a exaustão emocional, ao funcionar como um recurso protetor. Embora as exigências emocionais elevadas associadas à liderança abusiva aumentem a exaustão, os laços afetivos e as interações com animais de companhia ajudam a atenuar esse efeito, sugerindo que o impacto do *work engagement* sobre a exaustão depende da presença de animais de companhia durante o dia de trabalho (Dlouhy, Schmitt & Kandel, 2024).

Neste sentido, a presença dos “cãopanheiros” no ambiente laboral pode atuar como um recurso pessoal amortecedor, que ajuda os colaboradores a gerir o conflito entre as exigências do trabalho e as responsabilidades com os animais, ao reforçar o *work engagement* e ao reduzir a exaustão emocional (Junça-Silva, 2024a).

Interações significativas com animais de companhia, especialmente ao final do dia, auxiliam na reposição de recursos emocionais esgotados e promovem bem-estar, afeto positivo e um sentido de pertença, ao funcionarem como um amortecedor emocional que mitiga o impacto de experiências negativas no trabalho (Junça-Silva & Galrito, 2024; Silva & Bohle, 2025).

Assim, os animais de companhia podem moderar o impacto de stressores laborais, como a liderança abusiva, ajudando os colaboradores a preservar os recursos emocionais e a manter o *work engagement*, sobretudo quando existe uma relação de proximidade e vínculo afetivo com o animal (Junça-Silva, Almeida & Gomes, 2022).

Segundo a *COR* (Hobfoll, 1989), as pessoas tendem a investir os seus recursos para prevenir perdas futuras, recuperar recursos perdidos e adquirir novos. Assim, os indivíduos recorrem a estratégias proativas de *coping* para lidar com situações stressantes e investem em recursos pessoais, sociais ou emocionais que fortalecem a resistência ao *stress* e restauram o equilíbrio psicológico (Hobfoll, 2001).

Em consonância com esta perspetiva, estudos recentes sugerem que os trabalhadores podem utilizar as interações com os seus animais de companhia como estratégias de *coping* adaptativas face a situações de abuso por parte dos supervisores (Junça-Silva, 2023b).

Os animais de companhia, enquanto recursos pessoais e emocionais, oferecem suporte afetivo e promovem a regulação emocional, ao ajudarem os colaboradores a

gerirem de forma mais eficaz os eventos stressantes do quotidiano laboral. Indivíduos que mantêm interações frequentes e positivas com os seus animais experienciam níveis mais elevados de emoções positivas e resiliência, em parte devido à libertação de ocitocina e ao aumento da perceção de suporte emocional (Herzog, 2011).

Por contraste, indivíduos sem animais de companhia ou outras fontes de apoio social tendem a ter mais dificuldade em construir redes de suporte significativas, tornando-se mais vulneráveis à perda de recursos e ao desgaste psicológico (Anders & Tucker, 2000; Query & James, 1989).

Em contextos de liderança abusiva, o suporte proporcionado pelos animais de companhia pode ajudar os trabalhadores a conservar recursos e a atenuar o impacto emocional negativo dessas experiências (Hobfoll, 1989, 2001).

A interação com o animal promove relaxamento, bem-estar e emoções positivas que funcionam como recursos restauradores, ao prevenir perdas adicionais e fortalecer a capacidade de confronto (Tepper et al., 2007).

Além disso, o contacto com o animal pode facilitar processos de reavaliação cognitiva, permitindo reinterpretar o comportamento abusivo do líder de forma menos ameaçadora e, assim, proteger o equilíbrio emocional (Tepper et al., 2007).

Na ausência desses recursos, os trabalhadores ficam mais expostos aos efeitos deletérios da liderança abusiva, ao experienciar uma maior exaustão emocional e menor *work engagement* (Decoster, Stouten & Tripp, 2021).

A capacidade de recuperar e assegurar recursos é, portanto, essencial para prevenir o desgaste e manter o *work engagement*, mesmo em contextos emocionalmente exigentes (Bakker & Demerouti, 2008; Hu et al., 2014).

Assim, a presença de animais de companhia pode moderar a relação entre o *work engagement* e a exaustão emocional, ao contribuir para a reposição dos recursos psicológicos e emocionais, reduzir o impacto do *stress* e promover uma resposta mais adaptativa às exigências laborais (Bakker & Demerouti, 2008).

H4. Ter animais de companhia modera a relação entre o *work engagement* e a exaustão emocional, de modo que trabalhadores com animais de companhia apresentam menor exaustão emocional perante níveis equivalentes de *work engagement*.

A liderança abusiva tende a esgotar os recursos psicológicos e emocionais dos colaboradores precisamente quando estes mais necessitam deles para se manterem envolvidos no trabalho (Tepper et al., 2017).

Nessas circunstâncias, os trabalhadores podem reduzir o esforço investido, dado não disporem dos recursos necessários para sustentar o *work engagement* (Wang, Hsieh & Wang, 2020).

O suporte social e emocional é, contudo, essencial para manter o envolvimento nas tarefas e prevenir perdas adicionais de recursos que conduzam à exaustão emocional (Eisenberg et al., 2002; Wang et al., 2022).

De acordo com a *COR*, os animais de companhia podem funcionar como mecanismos de conservação e reposição dos recursos, sendo que oferecem afeto, lealdade e suporte social incondicional (Delanoëije & Verbruggen, 2024).

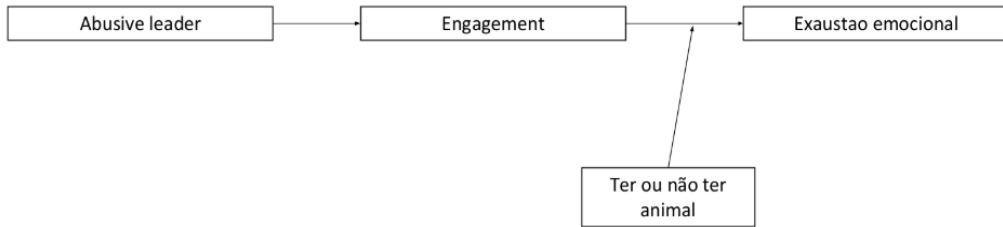
Tal suporte pode compensar a ausência de apoio organizacional, ao ajudar os colaboradores a recuperar recursos perdidos e a lidar com eventos indesejados (Junça-Silva, 2023b).

Interações breves durante o trabalho - como acariciar o animal, conhecidas como *micro-pauses* ou *furr-recovery method* - ajudam a restaurar recursos de autorregulação e a reduzir emoções negativas associadas à liderança abusiva (Junça-Silva, 2022a; Junça-Silva, 2022b; Junça-Silva, 2024b).

Deste modo, a presença dos animais de companhia pode atuar como condição de fronteira (*boundary condition*) que atenua o impacto da liderança abusiva nos níveis de *work engagement* e, conseqüentemente, na exaustão emocional (Hughes & Lewis, 2025; Wagner & Pina-Cunha, 2021).

Assim, propôs-se o seguinte modelo de mediação moderada:

H5. Ter animais de companhia modera o efeito indireto da liderança abusiva sobre a exaustão emocional, através do *work engagement*, de forma que este efeito é atenuado entre trabalhadores com animais de companhia (*versus* sem animais de companhia).



**Figura. 1** Modelo Conceptual proposto.

## CAPÍTULO 2 - Metodologia de Investigação

### 2.1. Desenho do estudo

O presente estudo seguiu uma abordagem quantitativa, com um desenho correlacional de natureza transversal, recorrendo à aplicação de um questionário estruturado composto por várias variáveis avaliadas através de instrumentos psicometricamente validados. Esta metodologia permitiu uma análise estatística rigorosa dos dados, possibilitando identificar associações entre as variáveis em estudo. A amostragem foi do tipo não probabilístico, por conveniência e através do método “bola de neve”, recorrendo a redes pessoais, educacionais e sociais para a disseminação do questionário (Creswell, 2014).

Os critérios de elegibilidade incluíram ser maior de 18 anos e estar empregado à data da recolha de dados. Os participantes que não cumprissem estas condições foram excluídos da análise.

### 2.2. Procedimento

A recolha de dados decorreu entre janeiro e maio de 2025, através da plataforma *Qualtrics*. Os participantes foram convidados a colaborar de forma voluntária, mediante a divulgação do questionário nas redes sociais e por mensagens diretas a contactos pessoais e profissionais.

Antes de iniciar o questionário, foi apresentado o Termo de Consentimento Informado, no qual se explicava a natureza e os objetivos do estudo, o carácter anónimo e confidencial da participação e a possibilidade de interromper a resposta a qualquer momento sem qualquer penalização. Apenas os participantes que aceitaram o termo puderam prosseguir para o questionário, caso contrário, a página encerrava automaticamente.

No final, foi apresentado um texto de *debriefing*, agradecendo a colaboração e reforçando o compromisso ético do estudo, bem como a relevância da sua contribuição para a investigação científica.

### 2.3. Descrição da Amostra

A amostra deste estudo foi composta por 338 trabalhadores, de ambos os sexos, com idades compreendidas entre 21 e 67 anos ( $M = 39.87$ ;  $DP = 13.55$ ). Os participantes exerciam funções em diversas organizações localizadas em território nacional, abrangendo setores como serviços, indústria, comércio e administração pública.

Do ponto de vista sociodemográfico, 77% eram mulheres e 23% homens. A média de tempo de experiência profissional foi de 11 anos ( $DP = 12.41$ ). Em termos de regime de trabalho, metade da amostra (50%) estava em presencial, enquanto a outra metade (50%) trabalhava em regime híbrido.

Relativamente à posse de animais de companhia, 67% dos participantes possuíam pelo menos um animal, com média de 2.81 anos de posse ( $DP = 4.52$ ).

Quanto à espécie, a maioria possuía cães (61%), seguidos de gatos (56%), pássaros (9%), coelhos (5%), peixes (5%) e répteis (5%).

## **2.4. Instrumentos**

Como referido anteriormente, o questionário utilizado neste estudo foi estruturado composto por um conjunto de instrumentos psicometricamente validados. As escalas foram selecionadas com o intuito de avaliar as variáveis do modelo conceptual proposto - liderança abusiva, *work engagement* e exaustão emocional - bem como as variáveis complementares relacionadas com a presença e interação com animais de companhia. Todos os instrumentos utilizados apresentaram níveis adequados de consistência interna e validade, assegurando a fiabilidade dos resultados obtidos.

### **2.4.1. Liderança Abusiva**

Os participantes responderam à escala de liderança abusiva de Tepper (2000), composta por 15 itens. Exemplos de itens incluem: “diz-me que os meus pensamentos ou sentimentos são estúpidos” e “culpa-me para se proteger de constrangimentos” (Tepper, 2000a).

Os participantes indicaram, numa escala de 5 pontos, a frequência com que os seus supervisores apresentavam cada comportamento (1 = não me recordo de alguma vez ter utilizado este comportamento comigo; 5 = utiliza este comportamento comigo com muita frequência). As pontuações dos itens foram depois calculadas em média para formar um *score* total de liderança abusiva ( $\alpha = 0,94$ ). “O meu superior ridiculariza-me.”

### **2.4.2. Work engagement**

O *work engagement* foi avaliado através da versão ultra-curta da *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3)* (Schaufeli et al., 2002).

Os participantes indicaram a frequência com que experienciavam sentimentos relacionados com o trabalho em três itens, utilizando uma escala *Likert* de 1 (nunca) a 5 (sempre).

Exemplos de itens incluem: “Tenho-me sentido cheio(a) de energia”, “Tenho-me sentido entusiasmado(a) com o meu trabalho” e “Tenho-me sentido envolvido(a) com o

trabalho que faço”. A pontuação total foi obtida através da média dos itens, apresentando elevada fiabilidade ( $\alpha = 0.98$ ). A adaptação para português de Portugal foi realizada por Santos (2011), garantindo equivalência face à versão brasileira (Martins, 2013).

### **2.4.3. Presença do animal de companhia**

Para avaliar a presença do animal de companhia, incluiu-se uma questão de resposta dicotómica se tinha ou não animal de companhia (1 = não, 2 = sim).

### **2.4.4. Exaustão Emocional**

A exaustão emocional foi avaliada utilizando a subescala correspondente do Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach, Jackson & Leiter, 1997). Os participantes indicaram a frequência com que experienciavam sensações de esgotamento emocional no trabalho em 5 itens, usando uma escala Likert de 1 (nunca) a 5 (sempre). Exemplos de itens incluem: “Senti que o meu trabalho me desgastou”, “Ao final do dia senti-me esgotado/a” e “Senti-me frustrado/a com o meu trabalho”.

A pontuação total foi obtida pela média dos itens, apresentando elevada fiabilidade ( $\alpha = 0.89$ ). A escala foi validada para a população portuguesa (Gonzaga, 2003).

## **2.5. Variáveis de controlo**

No presente estudo, foram incluídas quatro variáveis de controlo: sexo, idade, HAI e número de animais de companhia. Estas variáveis foram consideradas relevantes para isolar os efeitos das variáveis centrais (liderança abusiva, *work engagement* e exaustão emocional) e minimizar possíveis enviesamentos decorrentes de diferenças demográficas ou da experiência individual com animais de companhia.

As variáveis de controlo foram incluídas nas análises para garantir que os efeitos observados nas relações estudadas não fossem atribuíveis a estas diferenças.

As *Human-Animal Interactions at Work* (HAI@WS) foram avaliadas através da escala de Junça-Silva (2024c), que mede a frequência de interações diárias entre colaboradores e os seus animais de companhia no contexto laboral. Os participantes responderam a 5 itens numa escala *Likert* de 1 (nunca) a 5 (mais de seis vezes por dia).

Exemplos de itens incluem: “O seu animal esteve ao pé de si enquanto trabalhou”, “Fez pausas no trabalho para interagir com o seu animal” e “Enquanto trabalhou, fez festas no seu animal”.

A pontuação total foi calculada pela média dos itens, apresentando elevada fiabilidade ( $\alpha = 0.91$ ). A escala foi desenvolvida em português e validada para o contexto organizacional português (Junça-Silva, 2023a; Junça-Silva, 2024c).

## **2.6. Estratégia de análise de dados**

Para testar as hipóteses, foram usados os diferentes modelos da macro PROCESS no SPSS, versão 29 (Hayes, 2018), escolhendo sempre o método de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens e intervalos de confiança a 95%, que garantiram maior robustez estatística aos efeitos indiretos e moderados.

Segundo Preacher e Hayes (2008), o *bootstrapping* é uma técnica não paramétrica que dispensa pressupostos de normalidade dos dados, sendo útil em estudos de mediação e moderação, como é o caso desta pesquisa. As hipóteses 1 e 2 foram testadas através do modelo 4 da macro PROCESS, que avalia mediações simples. Já as Hipóteses 3 e 4 foram analisadas com o modelo 1 e 14 da macro PROCESS, que permite testar mediações moderadas, isto é, situações em que a variável moderadora influencia o caminho entre a variável independente e a mediadora.

## **CAPÍTULO 3 - Análise dos Resultados**

### **3.1. Análise da normalidade das variáveis**

Com o intuito de assegurar a qualidade e robustez dos dados, foi conduzida uma análise preliminar destinada a identificar eventuais anomalias ou padrões inconsistentes.

Nesta fase, realizou-se uma análise fatorial confirmatória (AFC) para verificar a validade das medidas e foi calculada a consistência interna de cada escala. Paralelamente, procedeu-se à avaliação da normalidade univariada das variáveis através da observação dos respetivos histogramas, bem como dos valores de assimetria (skewness) e curtose (kurtosis).

De acordo com os critérios propostos por Hair et al. (2021), considera-se que os dados apresentam uma distribuição aproximadamente normal quando os valores de assimetria se situam entre -1 e +1 e os de curtose entre -2 e +2.

Com base nestes critérios, verificou-se que nenhuma das variáveis analisadas apresentou desvios significativos face à normalidade, assegurando assim a adequação dos dados para as análises subsequentes.

### **3.2. Análise do enviesamento do método comum e multicolinearidade**

Embora tenham sido implementados diversos procedimentos recomendados para minimizar o enviesamento do método comum (common method bias), nomeadamente a utilização de instrumentos validados e a garantia de anonimato e confidencialidade das respostas, reconhece-se que tal enviesamento não pode ser totalmente eliminado (Podsakoff et al., 2024). Assim, a sua possível influência foi avaliada através de diferentes procedimentos, conforme as recomendações de Podsakoff et al. (2024) e Kock (2015).

Em primeiro lugar, recorreu-se ao teste de fator único de Harman, cujo resultado indicou que o primeiro fator explicou 22.60% da variância total, um valor substancialmente inferior ao limiar de 50%, sugerindo que o enviesamento do método comum não constitui uma ameaça relevante.

Em segundo lugar, foi realizado o teste de colinearidade total (full collinearity test), conforme proposto por Kock (2015), com o objetivo de detetar possíveis indícios de multicolinearidade entre as variáveis. Os resultados revelaram que todos os valores do Fator de Inflação da Variância (VIF) se situaram entre 1.04 e 1.30, estando, portanto, abaixo do ponto de corte recomendado ( $VIF < 3.33$ ). Estes resultados indicaram a ausência de multicolinearidade significativa.

Adicionalmente, foram conduzidas três análises fatoriais confirmatórias (AFC) para avaliar a validade discriminante e a independência das variáveis latentes em estudo.

A qualidade do ajustamento dos modelos foi avaliada com base em vários índices de ajustamento, conforme recomendado por Hair, Gabriel & Patel (2014) — CFI, TLI, SRMR e RMSEA.

O Modelo 1 correspondeu ao modelo teórico de três fatores distintos (liderança abusiva, work engagement e exaustão emocional).

O Modelo 2 agregou o work engagement e a exaustão emocional num único fator, mantendo a liderança abusiva em outro fator independente.

O Modelo 3 representou uma solução unifatorial, em que todos os itens foram carregados num único fator.

Conforme apresentado na Tabela 1, o Modelo 1 apresentou o melhor ajustamento aos dados ( $\chi^2/gf = 1.47$ ,  $p < 0,001$ ; CFI = 0.99; TLI = 0.98; SRMR = 0.04; RMSEA = 0.06; IC 95% [0.01, 0.09]), ao passo que os modelos alternativos revelaram ajustamentos significativamente inferiores.

Estes resultados, aliados aos elevados valores de consistência interna ( $\alpha$  de Cronbach) obtidos para todas as escalas, confirmam a validade convergente e discriminante das medidas, permitindo avançar para o teste das hipóteses formuladas.

**Tabela 1.**  
*Análises fatoriais confirmatórias*

Modelos	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Modelo 1	1.47	0.99	0.98	0.06	0.04
Modelo 2	4.35	0.90	0.86	0.15	0.06
Modelo 3	15.83	0.52	0.39	0.32	0.18

### 3.3. Análise descritiva

A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas, correlações e índices de fiabilidade e validade das variáveis em estudo. As correlações observadas foram significativas e consistentes com os pressupostos teóricos.

Todas as escalas revelaram fiabilidade compósita (FC) e *alfa de Cronbach* superiores a 0.70 (Fornell & Larcker, 1981), assegurando consistência interna adequada. A validade convergente foi confirmada, com valores de variância média extraída (AVE) superiores a 0.50. A validade discriminante também foi demonstrada, uma vez que as raízes quadradas da AVE (valores diagonais) excederam as correlações entre construtos, e a variância máxima partilhada (MSV) foi inferior à AVE em todos os casos (Hair et al., 2014).

Em síntese, os resultados confirmam a robustez psicométrica das medidas, permitindo avançar para a testagem das hipóteses do modelo proposto.

**Tabela 2.**

*Estatística descritiva*

Variável	M	DP	FC	AVE	MSV	1	2	3	4	5	6	7
1. Liderança abusiva	1.79	0.94	0.95	0.72	0.19	(0.74)	[0.95]					
2. WE	3.30	0.98	0.91	0.69	0.50	-0.35**	(0.83)	[0.85]				
3. EE	2.63	1.03	0.94	0.76	0.50	0.43**	-0.71**	(0.87)	[0.90]			
4. Animal <sup>3</sup>	1.33	0.47	-	-	0.10	0.14	0.02	0.05	-	-		
5. Idade	39.87	13.55	-	-	-	-0.05	0.17*	-	-	-		
6. Sexo	1.78	0.43	-	-	-	0.12	-0.24**	0.07	-0.32**	0.06	-	
7. HAI	3	1.24	0.94	0.77	0.03	0.17*	0.07	-0.08	0.09	-0.06	-0.04	(0.88)
8. N animais	2.81	4.52	-	-	-	0.18*	0.02	-0.06	-	0.02	0.28**	0.10

N=338; \* $p < 0.05$  \*  $p < 0.001$ .

<sup>1</sup> Escala de 1 a 5.

<sup>2</sup> Sexo: 1 – masculino; 2 – feminino.

<sup>3</sup> Ter animal de companhia: 1 = Sim; 2 = Não.

WE = Work engagement; EE = Exaustão emocional; HAI = Human-animal interactions. As raízes quadradas da Variância Média Extraída (AVE) encontram-se entre parêntesis. M = Média; DP = Desvio Padrão; AVE = Variância Média Extraída; MSV = Variância Máxima Partilhada; FC = Fiabilidade Composta. Os coeficientes alfa de Cronbach estão indicados entre [].

### 3.4. Teste de hipóteses

#### Hipótese 1

A Hipótese 1 estimava que a liderança abusiva teria uma relação negativa com o *work engagement*. Os resultados suportaram a hipótese 1 ( $\beta = -0.48$ ,  $SE = 0.09$ ,  $p < 0.001$ ,  $IC\ 95\% [-0.66, -0.29]$ ).

#### Hipótese 2

A Hipótese 2 estimava que a liderança abusiva teria uma relação positiva com a exaustão emocional. Os resultados evidenciaram uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a liderança abusiva e a exaustão emocional ( $\beta = 0.18$ ,  $SE = 0.09$ ,  $p < 0.001$ ,  $IC\ 95\% [0.01, 0.34]$ ).

Logo, a Hipótese 2 também foi suportada pelos dados.

#### Hipótese 3

A Hipótese 3 estimava que a liderança abusiva teria uma relação positiva com a exaustão emocional através da diminuição do *work engagement*. A mediação considera-se significativa quando a variável preditora ( $X =$  liderança abusiva) influencia a variável critério ( $Y =$  exaustão emocional), através da variável mediadora ( $M =$  *work engagement*), sendo, portanto, o *work engagement* o mediador da relação entre a liderança abusiva e a exaustão emocional.

No efeito indireto, foi incluída a variável mediadora, traduzindo-se numa influência da liderança abusiva sobre a exaustão emocional por via do *work engagement*. A mediação é considerada parcial se o efeito direto for estatisticamente significativo ( $p < 0.05$ ).

Os resultados revelaram que a liderança abusiva influenciou negativamente o *work engagement* ( $\beta = -0.47$ ,  $SE = 0.09$ ,  $p < 0.001$ ;  $IC\ 95\% [-0.66, -0.29]$ ), explicando 18.74% da variância desta variável ( $R^2 = 0.1874$ ,  $p < 0.001$ ).

Adicionalmente, o *work engagement* apresentou um efeito negativo e significativo sobre a exaustão emocional ( $\beta = -0.71$ ,  $SE = 0.08$ ,  $p < 0.001$ ;  $IC\ 95\% [-0.86, -0.56]$ ), e a liderança abusiva manteve um efeito direto sobre a exaustão emocional ( $\beta = 0.18$ ,  $SE = 0.09$ ,  $p < 0.05$ ,  $IC\ 95\% [0.01, 0.34]$ ), sugerindo uma mediação parcial.

O efeito indireto da liderança abusiva sobre a exaustão emocional, via *work engagement*, foi também significativo ( $\beta = 0.34$ ;  $SE = 0.07$ ;  $IC\ 95\% [0.20, 0.48]$ ), tal como a versão estandardizada do mesmo ( $\beta = 0.28$ ;  $SE = 0.05$ ,  $IC\ 95\% [0.18, 0.39]$ ).

Por fim, o efeito total da variável preditora sobre a exaustão emocional foi igualmente significativo ( $\beta = 0.51$ ,  $SE = 0.10$ ;  $p < 0.001$ ,  $IC\ 95\% [0.31, 0.71]$ ) e explicou 53% da variância desta variável ( $R^2 = 0.53$ ,  $p < 0.001$ ; ver Tabela 3).

Em conjunto, estes resultados sustentaram a Hipótese 3, indicando que o *work engagement* medeia parcialmente a relação entre a liderança abusiva e a exaustão emocional dos trabalhadores.

**Tabela 3.**

*Teste de hipóteses: Resultados do efeito indireto*

Variáveis	Work engagement		Exaustão emocional	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE
Intercept	4.14**	0.18	4.67**	0.35
Liderança abusiva	-0.47**	0.09	0.18*	0.09
WE	-	-	-0.71	0.08
Idade	0.01	0.01	-0.00	0.00
Sexo	-0.39	0.25	-0.030	0.21
HAI	0.07*	0.07	-0.03	0.06
<i>F</i>	26.518		65.467**	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.19		0.53	
<i>Df</i>	1, 315		2, 314	
Efeito direto	-0.47**	0.09	0.18*	0.09
Efeito indireto	-	-	0.34	0.07
IC 95% efeito indireto	-	-	0.20; 0.48	

Nota. WE = Work engagement. Sexo: 1 – masculino; 2 – feminino.

#### Hipótese 4

Esta hipótese propunha que ter animais de companhia moderaria a relação entre o *work engagement* e a exaustão emocional. Para testar esta hipótese, recorreu-se ao modelo 1 da *macro PROCESS* (Hayes, 2018).

A interação entre o *work engagement* e ter animais de companhia revelou ser estatisticamente significativa ( $\beta = 0.93$ ,  $p < 0.05$ ;  $R^2$  da mudança = 0.02,  $F_{(1, 298)} = 3.822$ ,  $p < 0.05$ ), indicando que ter animais de companhia funciona, de facto, como um moderador na relação entre o *work engagement* e a exaustão emocional.

Assim, considerando os resultados obtidos, a Hipótese 4 foi suportada pelos dados.

#### Hipótese 5

A quinta hipótese sugeria que ter animais de companhia moderaria a relação indireta entre a liderança abusiva e a exaustão emocional, através do *work engagement*, de

forma a que esta relação fosse mais fraca para os trabalhadores que tivessem animais de companhia (*versus* sem animais de companhia).

Para testar esta hipótese, foi utilizado o modelo 14 da *macro PROCESS* (Hayes, 2018).

**Tabela 4.**

*Teste de hipóteses: Resultados do efeito de mediação moderada*

Variáveis	Work engagement		Exaustão emocional	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE
Intercept	0.84**	0.18	2.35**	0.16
Liderança abusiva	-0.48**	0.09	0.16*	0.09
WE	-	-	-0.70**	0.08
Animais	-	-	0.08	0.32
WE*Animais	-	-	0.88*	0.46
Idade	0.01	0.01	-0.00	0.00
Sexo	-0.51**	0.19	-0.19	0.18
HAI	0.12*	0.07	-0.03	0.06
F	26.52**		34.57**	
R <sup>2</sup>	0.19		0.55	
R <sup>2</sup> mudança	0.02, F <sub>(1, 298)</sub> = 3.822, p < 0.05			
Df	1, 311		4, 315	
Efeito direto	-0.48**	0.09	0.16*	0.09
Índice de mediação moderada	-		-0.42**	0.26
IC95% índice de mediação moderada	-		-1.12, -0.13	
Níveis da variável moderadora				
	$\beta$	SE	IC 95%	
-1SD	0.19	0.07	[-0.21, 0.49]	
+1SD	1.07**	0.25	[0.21, 1.19]	

Nota. WE = Work engagement. Sexo: 1 – masculino; 2 – feminino.

Os resultados mostraram que o índice de mediação moderada foi estatisticamente significativo ( $\beta = -0.42$ ,  $SE = 0.27$ ,  $IC\ 95\% [-1.08, -0.07]$ ). A interação significativa revelou que o efeito indireto variou consoante os diferentes níveis da variável moderadora, neste caso, ter animais de companhia.

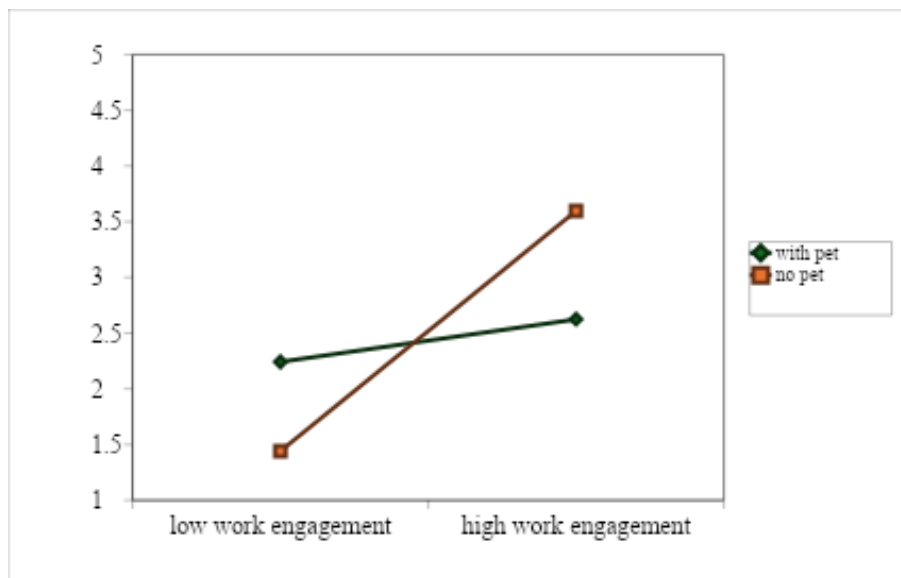
Para se analisar o impacto da variável moderadora, Dawon e Ritcher (2006) sugeriram analisar os declives.

Com base na análise dos declives (ver Figura 2), concluiu-se que o efeito indireto era estatisticamente significativo quando os trabalhadores não tinham animais de companhia (+1 DP:  $\beta = 1.07$ ,  $SE = 0.25$ ,  $p < 0.05$ ).

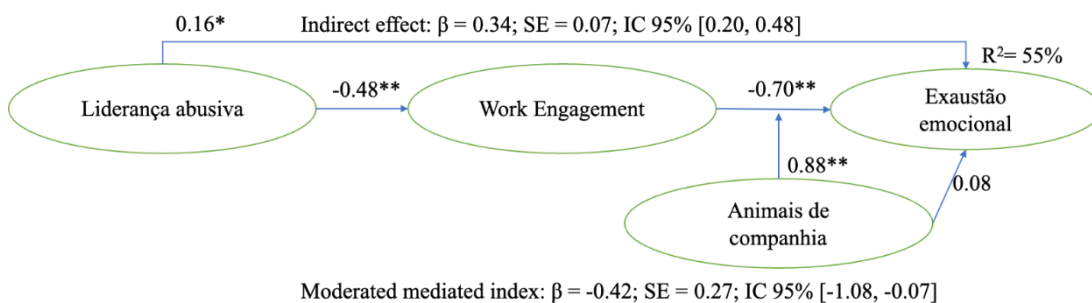
Por outro lado, o efeito indireto deixou de ser estatisticamente significativo quando os indivíduos tinham animais de companhia (-1 DP:  $\beta = 0.19$ ,  $SE = 0.07$ ,  $p > 0.05$ ).

Assim, a Hipótese 5 foi igualmente suportada pelos dados. A Figura 3 apresenta um resumo sumário dos resultados do modelo de mediação moderada.

**Figura 2.** Interação entre o work engagement e os animais de companhia (modelo de mediação moderada face à exaustão emocional).



**Figura 3.** Resumo dos resultados do modelo de mediação moderada.





## CAPÍTULO 4 - Discussão e Conclusão

### 4.1. Discussão

O presente estudo procurou investigar o impacto da liderança abusiva sobre o *work engagement* e a exaustão emocional, bem como o papel mediador do *work engagement* e o efeito moderador da presença de animais de companhia. Os resultados encontrados sustentam, em grande parte, a literatura teórica e empírica previamente discutidas, contribuindo de forma relevante para o domínio da liderança e do bem-estar no trabalho.

Conforme esperado, os resultados indicam que a liderança abusiva apresenta uma relação negativa com o *work engagement* e uma relação positiva com a exaustão emocional. Estes dados sustentam evidências anteriores que associam comportamentos hostis e recorrentes de supervisores que drenam recursos emocionais e cognitivos dos trabalhadores, contribuindo para um menor *work engagement* e desempenho laboral (Fischer et al., 2021; Tepper et al., 2017).

O presente estudo está em linha com o modelo teórico do *Job Demands–Resources Model (JD-R)*, ao evidenciar que a liderança abusiva atua como uma exigência de trabalho (*job demand*) que consome recursos e compromete o processo motivacional. Simultaneamente, a teoria da Conservação de Recursos (*COR*) oferece uma explicação de como uma exposição prolongada a comportamentos abusivos pode comprometer os recursos emocionais e cognitivos, aumentando o risco de exaustão emocional (Hobfoll, 1989, 2001).

O estudo demonstra que o *work engagement* atua como um mediador parcial na relação entre a liderança abusiva e a exaustão emocional. Isto sugere que a diminuição do *work engagement* é um mecanismo central pelo qual a liderança abusiva impacta negativamente o bem-estar. Trabalhadores expostos a uma supervisão abusiva, perdem energia, motivação e envolvimento nas suas tarefas, o que contribui para uma maior exaustão emocional. Este resultado está em concordância com investigações anteriores, destacando a importância de preservar os recursos internos e motivacionais dos trabalhadores para mitigar os efeitos negativos de stressores laborais (Chorna, 2024; Oliveira & Najnudel, 2022).

A mediação observada reforça a ideia de que intervenções direcionadas para o aumento do *work engagement* podem funcionar como medidas preventivas frente aos efeitos deletérios de estilos de liderança abusivos. Os resultados indicam ainda, que possuir animais de companhia modera a relação entre *work engagement* e exaustão emocional, atenuando os efeitos negativos do baixo *work engagement* sobre a exaustão. Estes dados sugerem que interações regulares com animais proporcionam

recursos emocionais adicionais, ao permitirem que os trabalhadores recuperem energia, regulem emoções e mantenham um nível saudável de *work engagement* mesmo em contextos de liderança abusiva (Chorna, 2024; Oliveira & Najnudel, 2022).

Além disso, a análise de mediação moderada confirmou que os animais de companhia atenuam o efeito indireto da liderança abusiva sobre a exaustão emocional via *work engagement*, sendo que estes resultados suportam a visão de que os animais funcionam como recursos pessoais e afetivos, e que oferecem um apoio emocional estável que compensa, parcialmente, a perda de recursos causada por comportamentos abusivos.

Em termos teóricos, estes resultados expandem a aplicabilidade da *COR*, ao indicarem que recursos não humanos podem desempenhar um papel relevante na regulação do *stress* e na prevenção do *burnout*.

Embora os benefícios das interações entre humanos e animais estejam amplamente documentados, a sua investigação em contextos organizacionais e laborais continua limitada (Junça-Silva, 2024c).

Ainda assim, Kelemen et. al. (2020) destacam a importância de expandir este campo de estudo, integrando as interações com animais no ambiente laboral, de modo a aprofundar o entendimento sobre o seu possível contributo para o bem-estar e para o desempenho dos trabalhadores (Junça-Silva, 2024c).

Os resultados deste estudo destacam o papel relevante das interações humano-animal no ambiente organizacional. Este contributo empírico alinha-se com a tendência crescente das organizações em adotarem políticas *pet-friendly*, que estão frequentemente associadas a um clima laboral mais favorável, a uma maior produtividade e ao melhor bem-estar psicológico. No entanto, a investigação científica sobre estes efeitos ainda é limitada e carece de análises mais profundas e metodologicamente rigorosas (Gardner, 2024).

A importância deste estudo reside na expansão do conhecimento sobre os mecanismos que ligam liderança abusiva, *work engagement* e exaustão emocional, ao mesmo tempo em que introduz os animais de companhia como recursos pessoais inovadores no âmbito organizacional.

Ao combinar fatores humanos e não humanos, a pesquisa preenche lacunas na literatura ao apresentar evidências empíricas de como os recursos afetivos externos podem mitigar os efeitos negativos dos stressores organizacionais.

Estes resultados não desenvolvem apenas contribuições teóricas, reforçando a aplicação da *COR* em ambientes laborais, mas também apresentam implicações práticas, ao destacar estratégias que as organizações e colaboradores podem adotar, de forma a promover bem-estar e *work engagement* (Gardner, 2024).

Em síntese, este estudo salienta que a liderança abusiva representa um risco relevante para o *work engagement* e bem-estar dos colaboradores. Contudo, recursos internos e externos, como é o caso do *work engagement* e dos animais de companhia, podem mitigar estes efeitos. Tais resultados destacam a necessidade de práticas organizacionais que promovam suporte emocional, motivação e bem-estar no trabalho, e abrem caminho para futuras pesquisas sobre o papel de recursos afetivos não humanos em contextos profissionais (Gardner, 2024).

#### **4.2. Implicações Teóricas**

Do ponto de vista teórico, este estudo oferece contributos relevantes para o aprofundamento da investigação empírica sobre o impacto dos animais de companhia no contexto de trabalho, indo ao encontro dos apelos recentes à expansão deste âmbito científico (e.g., Delanoëije & Verbruggen, 2024). Além disso, os resultados reforçam a importância dos animais de companhia como um potencial recurso protetor, capaz de mitigar os efeitos negativos associados à liderança abusiva em variáveis de natureza afetiva, como o *work engagement* e a exaustão emocional.

Em primeiro lugar, o presente estudo contribui para a expansão do modelo *JD-R* (*JD-R*; Demerouti et al., 2001), ao conceptualizar a presença e, inclusivamente, a interação com animais de companhia como um recurso organizacional inovador, com propriedades afetivas e relacionais.

Estas práticas aprofundem a compreensão tradicional dos recursos organizacionais, ao evidenciar que os aspetos não convencionais do contexto laboral podem mitigar os efeitos de condições exigentes e, simultaneamente, promover estados motivacionais, como o *work engagement* (Gaspar et al., 2024; Junça-Silva & Galrito, 2024), e afetivos, como a diminuição da exaustão emocional. Ao demonstrar que as interações humano-animal podem moderar o impacto da liderança abusiva na exaustão emocional, o estudo reforça a integração teórica entre os processos da *Conservation of Resources* (*COR*; Hobfoll, 2001) e os processos motivacionais em contexto laboral (Warrilow, 2024).

Estes resultados estão em consonância com estudos prévios que documentam o efeito benéfico da presença e interação com animais de companhia durante o dia de trabalho (e.g., Hughes et al., 2025; Junça-Silva, 2024b).

Por exemplo, Junça-Silva (2023b) demonstrou que a simples presença de animais de companhia durante o período laboral, seja em regime de teletrabalho ou mediante a sua presença no escritório, atenuava o efeito negativo de micro-eventos diários sobre a incerteza experienciada (Junça-Silva, 2023b).

Posteriormente, em 2024, a mesma autora evidenciou que a presença de animais de companhia em contexto de teletrabalho amortecia o impacto negativo de micro-interrupções diárias (e.g., reuniões, telefonemas) sobre indicadores afetivos e de saúde mental (Junça-Silva, 2024a).

Em 2025, com base em dois estudos diários, Junça-Silva forneceu evidência de que a presença e interação com animais de companhia enfraquecia os efeitos prejudiciais de microeventos afetivos negativos nas emoções sentidas ao longo do dia, com conseqüente melhoria na saúde física e mental (Junça-Silva, 2025).

De forma complementar, Hughes et al. (2024) demonstraram que as interações e o tempo dedicado aos animais de companhia não só reduziã a experiência de afeto negativo, como também diminuã comportamentos de incivilidade no local de trabalho.

De forma geral, de acordo com uma revisão recente de Quan et al. (2024), a investigação indica que a maioria dos trabalhadores beneficia da presença e das interações com animais de companhia no local de trabalho.

Esta evidência empírica é consistente com o denominado “mecanismo do cão”, descrito por familiares da Rainha Isabel II de Inglaterra, que salientaram como os seus cães *corgi* funcionavam como recursos valiosos para atenuar o impacto de períodos de elevada turbulência, contribuindo para o seu bem-estar emocional e psicológico (Junça-Silva, 2023b)

Exemplos adicionais incluem Diane Keaton, que considerava o seu cão Reggie, um *golden retriever*, um membro essencial da família e um recurso afetivo para enfrentar desafios de saúde, ao ilustrar o valor emocional e psicológico intrínseco das relações humano-animal ao longo da vida. A decisão de deixar 5% da sua herança a Reggie demonstra não apenas o vínculo afetivo existente com animais de companhia, sejam cães, gatos ou outros animais, mas também o papel destes como recursos capazes de amortecer os efeitos de situações adversas (Junça-Silva, 2023b).

Adicionalmente, os resultados deste estudo oferecem contributos relevantes para a literatura sobre liderança abusiva (Fisher et al., 2021; Mackey et al., 2017; Wirawan et al., 2024), ao evidenciarem que fatores afetivos e contextuais, nomeadamente a presença e interação com animais de companhia, podem moderar os efeitos negativos de estilos de liderança disfuncionais (Tepper et al., 2017). A liderança abusiva mostrou-se associada a diminuições no *work engagement* e a um aumento da predisposição para a exaustão emocional, resultado consistente com investigações prévias que documentam os efeitos nocivos da liderança abusiva em indicadores de saúde mental e bem-estar psicológico (Fisher et al., 2021; Mackey et al., 2017; Tepper, 2000b).

Ao enquadrar estes resultados no modelo *JD-R* (*JD-R*; Demerouti et al., 2001), as práticas *pet-friendly*, ao permitirem trabalhar próximos dos animais de companhia e interagir com estes, podem ser conceptualizadas como recursos organizacionais com propriedades afetivas e relacionais, capazes de atenuar o impacto de exigências organizacionais negativas, como a liderança abusiva, sobre estados motivacionais (*work engagement*) e afetivos (exaustão emocional) (Demerouti et al., 2001).

Esta perspetiva é consistente com a *COR* (*COR*; Hobfoll, 2001), que sugere que a presença de recursos adicionais ajuda os colaboradores a preservar e recuperar recursos psicológicos ameaçados por fatores stressantes (*i.e.*, liderança abusiva). Neste sentido, a interação com animais de companhia funciona como um recurso afetivo que promove o *work engagement* e reduz a exaustão emocional, reforçando os recursos pessoais perante fatores de *stress* laboral (Wirawan et al., 2024).

Estes resultados sublinham a importância de adotar uma abordagem holística e sensível ao contexto na análise dos processos de liderança e do bem-estar organizacional, evidenciando que recursos afetivos e contextuais, até então pouco explorados, desempenham um papel central na proteção da saúde mental e na promoção de experiências laborais positivas (Hughes et al., 2024; Warrilow, 2024).

A integração de interações humano-animal como recurso organizacional não apenas amplia a compreensão teórica dos mecanismos subjacentes à liderança abusiva, mas também fortalece o corpo de evidências (Fisher et al., 2021) que relaciona contextos de trabalho enriquecidos a níveis superiores de motivação e bem-estar dos colaboradores (Delanoeije & Verbruggen, 2024; Kelemen et al., 2020; Wagner & Pina-Cunha, 2021).

Por fim, o estudo aproxima os domínios da investigação sobre interações humano-animal e o contexto organizacional, numa perspetiva “mais do que humana”, ao introduzir os animais como elementos contextuais relevantes e recursos afetivos que influenciam o funcionamento humano no trabalho. Esta integração teórica abre novas perspetivas para compreender de que forma os laços emocionais, sociais e relacionais com os animais de companhia - apoiados pela *Attachment Theory* (Bowlby, 1978) e pela hipótese da biofilia (Wilson, 1986) - contribuem para o bem-estar, promovendo a redução de cortisol e o aumento de oxitocina (Bowlby, 1978; Wilson, 1986).

Deste modo, o estudo oferece um contributo inovador e promissor para a evolução dos modelos contemporâneos de bem-estar e comportamento organizacional.

### 4.3. Implicações práticas

Do ponto de vista prático, os resultados reforçam a importância de as organizações desenvolverem e implementarem políticas de bem-estar que integrem uma perspectiva mais holística do bem-estar dos trabalhadores, incluindo práticas *pet-friendly* quando adequadas (e.g., teletrabalho) (Junça-Silva & Galrito, 2024).

Estas práticas podem constituir um recurso organizacional adicional no *JD-R*, que contribui para a redução do risco de *burnout* e para fomentar ambientes de trabalho mais positivos, emocionalmente gratificantes (Gaspar et al., 2024).

Os resultados deste estudo fornecem orientações claras para organizações e gestores interessados em promover o bem-estar dos seus trabalhadores. Os dados demonstram que a liderança abusiva está associada a diminuições significativas no *work engagement* ( $\beta = -0.48$ ,  $p < 0.001$ ) e a aumentos na exaustão emocional ( $\beta = 0.18$ ,  $p < 0.001$ ).

Assim, os resultados do estudo, apontam para a necessidade das organizações valorizarem práticas de liderança saudável, através de programas de formação e mecanismos de supervisão, com o objetivo de minimizar comportamentos abusivos e proteger o bem-estar psicológico dos trabalhadores (Fisher et al., 2021; Mackey et al., 2017).

Os autores Xia, Zhang e Li, (2019) sugerem que as organizações deveriam dedicar mais esforços à capacitação das chefias e supervisores, uma vez que esses profissionais desempenham um papel fundamental na promoção do bem-estar dos trabalhadores. Assim, é possível minimizar os efeitos nocivos de uma liderança abusiva e criar um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo (da Costa, 2020; Xia, Zhang & Li, 2019).

A mediação parcial observada do *work engagement* ( $\beta$  indireto = 0.34,  $p < 0.001$ ) sugere que iniciativas que promovam o *work engagement*, como um reconhecimento contínuo, oportunidades de desenvolvimento, autonomia e *feedback* construtivo, podem reduzir o impacto negativo da liderança abusiva e fortalecer a resiliência dos trabalhadores.

Adicionalmente, os resultados revelaram que a presença de animais de companhia moderou a relação entre *work engagement* e exaustão emocional ( $\beta = 0.93$ ,  $p < 0.05$ ), bem como a mediação indireta da liderança abusiva sobre a exaustão emocional ( $\beta = -0.42$ ,  $p < 0.05$ ).

Isto indica que trabalhadores que possuem animais de companhia, sofrem um impacto menor da liderança abusiva.

Portanto, as organizações podem implementar políticas *pet-friendly*, ao permitir a presença de animais no escritório em determinados dias; podem incentivar o teletrabalho ou pausas para interação com animais e criar programas de bem-estar que reconheçam o valor emocional dos animais como recurso para reduzir o *stress* e promover a motivação.

Tais práticas funcionam como recursos organizacionais adicionais, alinhados com o modelo *JD-R*, contribuindo para aumentar o *work engagement*, reduzir a exaustão emocional e promover ambientes de trabalho mais saudáveis (Gaspar et al., 2024; Junça-Silva & Galrito, 2024).

Por fim, é essencial que os gestores adotem uma perspectiva integrada, considerando tanto fatores afetivos quanto contextuais para complementar políticas tradicionais de bem-estar e minimizar o impacto de lideranças desequilibradas. Integrar recursos afetivos, como a presença de animais de companhia, fortalece a motivação dos colaboradores, contribuindo para uma experiência laboral mais benéfica e saudável.

#### **4.4. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros**

Apesar de o presente estudo contribuir para a compreensão do papel dos animais de companhia no contexto laboral (Kelemen et al., 2020), algumas limitações devem ser reconhecidas.

Em primeiro lugar, o desenho transversal utilizado não permite estabelecer relações causais entre as variáveis analisadas. Assim, futuros estudos deverão recorrer a desenhos longitudinais ou experimentais, que possibilitem examinar a direção temporal e causal dos efeitos observados, nomeadamente se a presença de animais de companhia no local de trabalho efetivamente contribui para atenuar os efeitos negativos de práticas de liderança abusiva na exaustão emocional dos trabalhadores.

Em segundo lugar, a recolha de dados baseou-se exclusivamente em medidas de autorrelato, o que pode ter introduzido enviesamentos decorrentes da perceção subjetiva dos participantes e representar efeitos de desejabilidade social.

Investigações futuras poderão beneficiar da utilização de múltiplas fontes de dados (*e.g.*, avaliações de supervisores, colegas ou observações diretas de comportamento) para aumentar a validade dos resultados.

Outra limitação prende-se com a composição da amostra, obtida através de um método de conveniência, o que poderá restringir a generalização dos resultados. Estudos futuros poderão procurar amostras mais diversificadas e representativas de diferentes setores de atividade e contextos organizacionais, bem como considerar

variáveis culturais que possam influenciar a relação entre os indivíduos e os seus animais de companhia.

Apesar das evidências sobre os benefícios de os animais de companhia em contexto laboral estarem a crescer, a investigação nesta área permanece ainda incipiente (Junça-Silva, Almeida & Rebelo, 2024).

Seria relevante que futuras investigações explorassem, de forma mais aprofundada, os mecanismos psicológicos e organizacionais subjacentes a esses efeitos, por exemplo, se a presença de animais no trabalho promove emoções positivas, coesão social ou regulação emocional e de que modo estas variáveis interagem com fatores de *stress* e recursos laborais.

## Conclusão

A presente dissertação evidencia que a liderança abusiva constitui um desafio para o bem-estar dos colaboradores, ao diminuir o *work engagement* e ao aumentar a exaustão emocional.

Ao mesmo tempo, demonstra que os recursos internos, como o próprio *work engagement*, e externos (e.g., a presença de animais de companhia), desempenham um papel crucial na diminuição destes efeitos negativos.

Os resultados referidos reforçam a relevância de compreender os ambientes organizacionais de forma holística, ao considerar não apenas os fatores organizacionais e interpessoais, mas também elementos afetivos e sociais (Bakker & Demerouti, 2008; Hobfoll, 1989, 2001).

Do ponto de vista teórico, esta monografia contribui para a expansão do *Job Demands–Resources Model (JD-R)* e da teoria da Conservação de Recursos (*COR*), ao integrar a presença de recursos não humanos como fatores capazes de influenciar positivamente o equilíbrio emocional e motivacional dos colaboradores (Junça-Silva, 2024; Schaufeli & Bakker, 2004).

A mediação do *work engagement* mostra-se um mecanismo central, ao evidenciar que investir no envolvimento dos trabalhadores é uma estratégia eficiente para proteger o bem-estar, mesmo em contextos de liderança abusiva (Chorna, 2024; Oliveira & Najnudel, 2022).

As implicações práticas passam pelas organizações para poderem reduzir o impacto da liderança abusiva ao fomentar ambientes de trabalho de apoio, ao desenvolver políticas de *work engagement* (Junça-Silva & Galrito, 2024; Silva, 2024). Além disso, estes recursos externos funcionam como amortecedores de stressores diários, sendo que oferecem oportunidades de recuperação emocional, regulação afetiva e fortalecimento da motivação.

Apesar das contribuições, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas.

A amostra e o contexto cultural podem limitar a generalização dos resultados e futuros estudos poderão explorar diferentes espécies de animais, ambientes de trabalho híbridos *versus* presenciais e a influência de políticas organizacionais específicas (Gardner, 2024; Kelemen et al., 2020).



## Referências Bibliográficas

Adytia, I., Hanifah, I. A., & Indriana, I. (2024). The influence of toxic leadership on emotional exhaust and reactive work behavior. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(9): 6937.

Afshan, G., Kashif, M., Sattayawaksakul, D., Cheewaparakobkit, P., & Wijenayake, S. (2022). Abusive supervision, supervisor undermining, and turnover intentions: mediation of quiescent silence and desire to seek revenge among Thai banking frontliners. *Management Research Review*, 45(11), 1479-1502.

Ahmad, N. R., Ullah, I., Aziz, M. U., & Iqbal, F. (2025). Investigating Stress, Burnout, and Organizational Factors Contributing to Psychological Well-being at Work. *Review of Education, Administration & Law*, 8(1), 29-40.

Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC nursing*, 23(1), 669.

Alhajaj, W. E., & Ahmad, S. Z. (2024). The effectiveness of human resource management practices, work engagement and self-efficacy in minimizing talent turnover intention. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(8), 2414-2440.

Allen, K. M., Blascovich, J., Tomaka, J., & Kelsey, R. M. (1991). Presence of human friends and pet dogs as moderators of autonomic responses to stress in women. *Journal of personality and social psychology*, 61(4), 582.

Anders, S. L., & Tucker, J. S. (2000). Adult attachment style, interpersonal communication competence, and social support. *Personal Relationships*, 7(4), 379-389.

Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.

Ausat, A. M. A., Shafiq, M. A., Wafik, D., & López, N. A. S. (2024). The role of transformational leadership in improving employee psychological wellbeing: a review. *Apollo: Journal of Tourism and Business*, 2(1), 148-157.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.

Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36-53.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10(1), 25-53.

Barker, S. B., & Wolen, A. R. (2008). The benefits of human–companion animal interaction: A review. *Journal of veterinary medical education*, 35(4), 487-495.

BASS, B.M., (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press

Bormann, K. C., & Gellatly, I. R. (2021). It's Only Abusive If I Care. *Journal of Personnel Psychology*.

Bowlby, J. (1969). Attachment and loss. Vol. 1. Attachment. New York: Basic Books. [MHB, DAK]

Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016). Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, 62(11), 3085-3099.

Branco, F. A. C., de Deus, A. D. S., Batista, A. M. F., de Ailán, E. R. A., & Machado, E. F. (2024). Inteligência Emocional e Resiliência: Desafios Das Lideranças Nas Organizações Públicas: DOI do capítulo: 10.29327/5443866.1-7. *Editora Manual*.

Burger, J., Kirchner, M., Bramanti, B., Haak, W., & Thomas, M. G. (2007). Absence of the lactase-persistence-associated allele in early Neolithic Europeans. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104(10), 3736-3741.

Burns, JM (1978). Leadership. New York: Harper and Row. *Leadership Quarterly*, 2(1).

Caeiro, M. B. G. S. L. (2024). *Em que medida a dignidade no local de trabalho apresenta um valor acrescentado na explicação do bem-estar psicológico face ao engagement?* (Master's thesis, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)).

Caseiro, C. F. L. (2022). *Preditores do Burnout–Análise da Autoeficácia Ocupacional e Indicadores de Saúde Mental* (Master 's thesis, Universidade da Beira Interior (Portugal)).

Chaves-Montero, A., Blanco-Miguel, P., & Ríos-Vizcaíno, B. (2025, March). Analysis of the predictors and consequential factors of emotional exhaustion among social workers: A systematic review. In *Healthcare* (Vol. 13, No. 5, p. 552). MDPI.

Chopik, W. J., Oh, J., Weidmann, R., Weaver, J. R., Balzarini, R. N., Zoppolat, G., & Slatcher, R. B. (2025). The perks of pet ownership? The effects of pet ownership

on well-being during the COVID-19 pandemic. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 51(6), 928-948.

Chorna, I. (2024). *O impacto da liderança abusiva nos colaboradores: o papel mediador do bem-estar psicológico e o efeito moderador do convívio com animais no local de trabalho* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

D'Cruz, P., Noronha, E., & Lutgen-Sandvik, P. (2018). Power, subjectivity and context in workplace bullying, emotional abuse and harassment: Insights from postpositivism. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 13(1), 2-9.

da Costa, A. F. F. (2020). *O Lado Negro da Liderança: A Liderança Tóxica-e Os Seus Efeitos no Comportamento e Bem-Estar dos Colaboradores* (Master's thesis, Universidade de Coimbra (Portugal)).

Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: development and application of a slope difference test. *Journal of applied psychology*, 91(4), 917.

D'Cruz, P. (2015). *Depersonalized bullying at work: From evidence to conceptualization*. New Delhi, India:: Springer India.

Decoster, S., Stouten, J., & Tripp, T. M. (2021). When employees retaliate against self-serving leaders: The influence of the ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 195-213.

Delanoëije, J., & Verbruggen, M. (2024). Biophilia in the home–workplace: Integrating dog caregiving and outdoor access to explain teleworkers' daily physical activity, loneliness, and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 131.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2025). Revitalising burnout research. *Work & Stress*, 39(2), 153-161.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Dlouhy, K., Schmitt, A., & Kandel, I. J. (2024). A job demands–resources perspective on emotional exhaustion and work engagement in human–animal work. *Occupational Health Science*, 8(4), 733-761.

do Vale, B., Lopes, A. P., Fontes, M. D. C., Silvestre, M., Cardoso, L., & Coelho, A. C. (2021). A cross-sectional study of knowledge on ownership, zoonoses and practices among pet owners in Northern Portugal. *Animals*, 11(12), 3543.

Eisenberg, N., Guthrie, I. K., Cumberland, A., Murphy, B. C., Shepard, S. A., Zhou, Q., & Carlo, G. (2002). Prosocial development in early adulthood: a longitudinal study. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 993.

FEDIAF. (2020). *The European Pet Food Industry: Annual Report 2020*.

FEDIAF. (2024). *Facts & figures. The European pet food industry*.

Ferrara, E., Cresci, S., & Luceri, L. (2020). Misinformation, manipulation, and abuse on social media in the era of COVID-19. *Journal of Computational Social Science*, 3(2), 271-277.

Fine, A. H., Tedeschi, P., & Elvove, E. (2015). Forward thinking: The evolving field of human–animal interactions. In *Handbook on animal-assisted therapy* (pp. 21-35). Academic Press.

Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101540.

Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The leadership quarterly*, 2(4), 245-287.

Fodor, E. M., & Greenier, K. D. (1995). The power motive, self-affect, and creativity. *Journal of Research in Personality*, 29(2), 242-252.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

Freitas, M. M. B. (2025). *Relação entre a liderança abusiva, o compromisso organizacional afetivo e a intenção de turnover de colaboradores por conta de outrem*. (Master 's thesis, Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Católica Portuguesa).

Friedmann, E., & Gee, N. R. (2019). Critical review of research methods used to consider the impact of human–animal interaction on older adults' health. *The Gerontologist*, 59(5), 964-972.

Friedmann, E., & Koodaly, L. (2023). Current perspectives on the health effects (mental and physical) of human-animal interaction (HAI). *The routledge international handbook of human-animal interactions and anthrozoology*, 65-78.

Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on US military units and service members. *Military Psychology*, 25(6), 588-601.

Gardner, D. H. (2024). Pets in the workplace: a scoping review. *New Zealand Veterinary Journal*, 72(6), 307-316.

Gaspar, T., Botelho-Guedes, F., Cerqueira, A., Baban, A., Rus, C., & Gaspar-Matos, M. (2024). Burnout as a multidimensional phenomenon: how can workplaces be healthy environments?. *Journal of Public Health*, 1-14.

Geissler, A. C. J., Junior, A. P., & Disconzi, N. (2017). Reconhecimento dos animais de estimação como membros da família multiespécie, no ordenamento jurídico-brasileiro. *Fronteiras da bioética: os reflexos éticos e socioambientais*, 13-32.

Ghayas, M. M., & Jabeen, R. (2020). Abusive supervision: dimensions & scale. *New Horizons*, 14(1), 107-130.

Goldman, A. (2009). *Destructive leaders and dysfunctional organizations: A therapeutic approach*. Cambridge University Press.

GONZAGA, A. L. (2003). A validação do Maslach Burnout inventory em língua portuguesa: Um estudo exploratório.

Gravili, G., Manuti, A., & Meirinhos, V. (2022, November). When power hurts: An explorative study on the relationship between toxic leadership, emotional exhaustion, turnover intention and job satisfaction. In *ECMLG 2022 18th European Conference on Management, Leadership and Governance, Academic Conferences and Publishing Limited*.

Hadadian, Z., & Sayadpour, Z. (2018). Relationship between toxic leadership and job related affective well-being: The mediating role of job stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 7(1 (s)), pp-137.

Hadi, S., Sulistyawati, E., Kirana, K. C., Imas, C. A., Dianti, E. P., & Ashakah, F. O. (2025). Abusive leadership and turnover intention: How employee and work engagement act as shields. *Asian Management and Business Review*, 5(1), 74-89.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Evaluation of formative measurement models. In *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (pp. 91-113). Cham: Springer International Publishing.

Hair, J. F., Gabriel, M., & Patel, V. (2014). AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): Guidelines on its application as a marketing research tool. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2).

Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication monographs*, 85(1), 4-40.

Herzog, H. (2011). The impact of pets on human health and psychological well-being: fact, fiction, or hypothesis?. *Current directions in psychological science*, 20(4), 236-239.

Hitchcock, M. J. (2015). *The Relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff*. University of San Diego.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5(1), 103-128.

Hu, C., Wang, S., Yang, C. C., & Wu, T. Y. (2014). When mentors feel supported: Relationships with mentoring functions and protégés' perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 22-37.

Hughes, B., & Lewis Harkin, B. (2025). The impact of continuing bonds between pet owners and their pets following the death of their pet: A systematic narrative synthesis. *OMEGA-Journal of Death and Dying*, 90(4), 1666-1684.

Hughes, I. M., Guild, A., Lamb, K., LaRoche, R., & Stewart, K. (2024). Pet your cat, walk your dog: The spillover effects of morning quality time with pets on outcomes during and after the workday. *Stress and Health*, 40(5), e3443.

Ilyas, A., Gulraiz, M., Zubair, Z., Khan, A. H., & Munir, W. (2025). Unraveling the impact of abusive supervision on emotional exhaustion: A serial mediation model of stress, relational conflict, and toxic workplaces. *Social Science Review Archives*, 3(1), 2109-2130.

Jensen, C. L., Bibbo, J., Rodriguez, K. E., & O'Haire, M. E. (2021). The effects of facility dogs on burnout, job-related well-being, and mental health in paediatric hospital professionals. *Journal of clinical nursing*, 30(9-10), 1429-1441.

Junça-Silva, A. (2022a). Friends with benefits: the positive consequences of pet-friendly practices for workers' well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1069.

Junça-Silva, A. (2022b). The furr-recovery method: Interacting with furry Co-workers during work time is a micro-break that recovers workers' regulatory resources and contributes to their performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20), 13701.

Junça-Silva, A. (2023a). The telework pet scale: development and psychometric properties. *Journal of Veterinary Behavior*, 63, 55-63.

Junça-Silva, A. (2023b). 'Pawing'uncertainty! how dogs attenuate the impact of daily hassles at work on uncertainty. *BMC psychology*, 11(1), 251.

Junça-Silva, A. (2024a). How guilt drives emotional exhaustion in work–pet family conflict. *Animals*, 14(23), 3503.

Junça-Silva, A. (2024b). Should I pet or should I work? Human-animal interactions and (tele) work engagement: an exploration of the underlying within-level mechanisms. *Personnel Review*, 53(5), 1188-1207.

Junça-Silva, A. (2024c). The human-animal interaction at work scale: Development and psychometric properties. *Journal of Veterinary Behavior*, 74, 29-36.

Junça-Silva, A. (2025). Beyond companionship: pets are non-human beings that protect humans' health. *Current Psychology*, 44(5), 3627-3642.

Junça-Silva, A., & Galrito, M. (2024). Pets at work: integrating pet-friendly initiatives into human resources for enhanced workplace harmony. *BMC psychology*, 12(1), 374.

Junça-Silva, A., Almeida, A., & Rebelo, C. (2024). The effect of telework on emotional exhaustion and task performance via work overload: The moderating role of self-leadership. *International Journal of Manpower*, 45(2), 398-421.

Junça-Silva, A., Almeida, M., & Gomes, C. (2022). The role of dogs in the relationship between telework and performance via affect: A moderated moderated mediation analysis. *Animals* 2022, 12, 1727. *Dog–Human Relationships*, 165.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Wan, M., & Zhang, Y. (2020). The secret life of pets: The intersection of animals and organizational life. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 694-697.

Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Wan, M., & Zhang, Y. (2020). The secret life of pets: The intersection of animals and organizational life. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 694-697.

Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D. D., & Günsel, A. (2022). The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 13, 1047834.

Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (ijec)*, 11(4), 1-10.

Krasikova, D., Green, S., & LeBreton, J. M. (2013). Refining and extending our understanding of destructive leadership. *Journal of Management*, 39, 1308-1338.

Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and

moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736-754.

Lara-Moreno, R., Ogallar-Blanco, A. I., Guzmán-Raya, N., & Vázquez-Pérez, M. L. (2025). The Exhaustion Triangle: How Psychosocial Risks, Engagement, and Burnout Impact Workplace Well-Being. *Behavioral Sciences*, 15(4), 408.

Leite, E. C. P. (2019). *The Relationship Between Leadership, Orientation to Happiness and Work Motivation* (Master's thesis, Universidade de Coimbra (Portugal)).

Leiter, M. P., & Harvie, P. L. (1996). Burnout among mental health workers: A review and a research agenda. *International journal of social psychiatry*, 42(2), 90-101.

Lim, P. K., Koay, K. Y., & Chong, W. Y. (2020). The effects of abusive supervision, emotional exhaustion and organizational commitment on cyberloafing: a moderated-mediation examination. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 31(2), 497-518.

Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities. *Ivey Business Journal*, 68(4), 1-7.

Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of management*, 43(6), 1940-1965.

Martins, J. N. C. (2013). *Validação da versão portuguesa do questionário Utrecht Work Engagement para medir o engagement no trabalho nos profissionais dos cuidados de saúde primários* (Master's thesis).

Maslach, C. (2003). *Burnout: The cost of caring*. Ishk.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.

Maxwell, J. C. (2014). *O livro de ouro da liderança*. Thomas Nelson Brasil.

Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological reports*, 126(3), 1069-1107.

McCune, S., Kruger, K. A., Griffin, J. A., Esposito, L., Freund, L. S., Hurley, K. J., & Bures, R. (2014). Evolution of research into the mutual benefits of human–animal interaction. *Animal Frontiers*, 4(3), 49-58.

McGeary, C. A., & McGeary, D. D. (2012). Occupational burnout. In *Handbook of occupational health and wellness* (pp. 181-200). Boston, MA: Springer US.

Messias, F., Mendes, J., & Monteiro, I. (2017). O impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores—o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho. *Dos Algarves: Tourism, Hospitality & Management Journal*, (22), 59-75.

Oliveira, L. B., & Najnudel, P. S. (2022). The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and turnover intention. *Revista de Gestão*, 30(1), 78-91.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(3), 176-194.

Peltokorpi, V. (2019). Abusive supervision and emotional exhaustion: the moderating role of power distance orientation and the mediating role of interaction avoidance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 251-275.

Pinello, K., Geraz, H., Salgueiro, H. S., Cabral, E., Vieira, E., Mendonça, D., ... & Niza-Ribeiro, J. (2025). Socio-geographic and demographic analysis of the official national registry data of dogs' population in Portugal in 2023. Data from SIAC. *The Veterinary Journal*, 312, 106349.

Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 17-61.

Poll, H. (2007). Pets are 'members of the family' and two-thirds of pet owners buy their pets holiday presents. *Harris Interact*.

Pradhan, S., Srivastava, A., & Jena, L. K. (2020). Abusive supervision and intention to quit: exploring multi-mediational approaches. *Personnel Review*, 49(6), 1269-1286.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.

Quan, S. X., Lam, C., Schabram, K., & Yam, K. C. (2024). All creatures great and small: A review and typology of employee-animal interactions. *Journal of Management*, 50(1), 380-411.

Query, Jr, J. L., & James, A. C. (1989). The relationship between interpersonal communication competence and social support groups in retirement communities. *Health Communication*, 1(3), 165-184.

Rai, A., & Chawla, G. (2021). Exploring the interrelationship among job resources, job demands, work and organizational engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1916–1934.

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

Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.

San Miguel, C. S. P. B. (2020). *Liderança tóxica: impacto na síndrome de Burnout e na intenção de saída* (Master 's thesis, Universidade de Lisboa (Portugal)).

Santos, M. J. A. D. (2024). *Mudança no contrato psicológico: perspectiva dos colaboradores* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *Utrecht Work Engagement Scale-17* [Database record]. APA PsycTests.

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*.

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

Schmidt, J. L., Toigo, L. A., & Dal Vesco, D. G. (2024). Efeito mediador da exaustão emocional na relação entre supervisão abusiva e folga orçamentária das cooperativas agroindustriais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 21(55), 1-17.

Schneebaum, G. (2021). Conceptualizing workplace bullying as abuse of office. *SCL Rev.*, 73, 65.

Serpell, J. A. (1996). Evidence for an association between pet behavior and owner attachment levels. *Applied Animal Behaviour Science*, 47(1-2), 49-60.

Shipman, P. (Ed.). (2010). The animal connection and human evolution. *Current anthropology*, 51(4), 519-538.

Silva, A. J. (2024). Applying the affective events theory to explore the effect of daily micro-interruptions on mental health: The mediating role of affect and the moderating role of pets at work. *The Spanish Journal of Psychology*, 27, e1.

Silva, A. J., & Bohle, S. A. L. (2025). Invisible at work, but visible at home: The indirect effect of ostracism on mental health and the buffering-role of human–animal interactions. *Personnel Review*, 54(7), 1772-1793.

Sinclair, R. R., Britt, T. W., & Watson, G. P. (2024). Psychological Well-Being and Occupational Health.

Somers, J. A. (2025). Dyadic Resilience After Postpartum Depression: The Protective Role of Mother-Infant RSA Synchrony During Play for Maternal and Child Mental Health Across Early Childhood. *Development and psychopathology*, 1.

Sousa, C., Esperança, J., & Gonçalves, G. (2022). Pets at work: Effects on social responsibility perception and organizational commitment. *Psychology of Leaders and Leadership*, 25(2), 144.

- Stephenson, V. L., Wickham, B. M., & Capezza, N. M. (2018). Psychological abuse in the context of social media. *Violence and Gender*, 5(3), 129-134.
- Sudbury-Riley, L. (2024). COVID companions: Exploring pets as social support. *Sociology of Health & Illness*, 46(8), 1923-1941.
- Tepper, B. J. (2000a). Abusive Supervision Scale. *Journal of Applied Psychology*.
- Tepper, B. J. (2000b). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of applied psychology*, 86(5), 974.
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 123-152.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The leadership quarterly*, 22(1), 121-131.
- Tziner, A., Bar-Mor, H., Shwartz-Asher, D., Shkoler, O., Geva, L., & Levi, H. (2023). Insights into abusive workplace behavior. *Frontiers in psychology*, 14, 990501.
- Wagner, E., & Pina e Cunha, M. (2021). Dogs at the workplace: a multiple case study. *Animals*, 11(1), 89.
- Walsh, F. (2009). Human-animal bonds I: The relational significance of companion animals. *Family process*, 48(4), 462-480.
- Wang, C. C., Hsieh, H. H., & Wang, Y. D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel review*, 49(9), 1845-1858.
- Wang, J., Wang, Y., Zhu, N., & Qiu, J. (2022). Special education teachers' emotional intelligence and its relationships with social support, work engagement and job performance: a job demands-resources theory's perspective.
- Warrilow, E. C. (2024). *Dog-friendly workplaces: What works, what does not, and what lessons have been learned* (Doctoral dissertation, Birkbeck, University of London).
- Warrilow, E. C. (2024). *Dog-friendly workplaces: What works, what does not, and what lessons have been learned* (Doctoral dissertation, Birkbeck, University of London).
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and health*, 32(4), 346-354.
- Wilson, E. O. (1986). *Biophilia*. Harvard university press.

Wirawan, H., Samad, M. A., & Khairil, M. (2024). Investigating the effect of abusive supervision on work engagement through the role of employee creativity: the moderating effect of interpersonal communication competence. *Human Resource Development International*, 27(1), 36-57.

World Health Organization. (2019). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, 83(3), 486.

Wu, T. Y. (2008). Abusive supervision and emotional exhaustion: The mediating effects of subordinate justice perception and emotional labor. *Chinese Journal of Psychology*.

Wu, T. Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169.

Xia, Y., Zhang, L., & Li, M. (2019). Abusive leadership and helping behavior: capability or mood, which matters?. *Current Psychology*, 38(1), 50-58.

Yan, X., Wang, Z., Su, J., & Luo, Z. (2020). Relationship between core self-evaluations and team identification: The perception of abusive supervision and work engagement. *Current Psychology*, 39(1), 121-127.

Yu, L., & Duffy, M. K. (2021). The whiplash effect: The (moderating) role of attributed motives in emotional and behavioral reactions to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 754.

Yuan, X., Xu, Y., & Li, Y. (2020). Resource depletion perspective on the link between abusive supervision and safety behaviors. *Journal of Business Ethics*, 162(1), 213-228.

## Anexos

### Anexo A. Questionário

#### Consentimento Informado

O presente estudo surge no âmbito de um projeto de investigação a decorrer no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE).

O estudo tem por objetivo investigar, a **Liderança abusiva e bem-estar dos trabalhadores: mediação do *work engagement* e moderação dos animais de estimação na exaustão emocional**, tendo como principais objetivos: testar o papel mediador do *work engagement* na relação entre a liderança abusiva e a exaustão emocional e testar o papel moderador dos animais de companhia na relação indireta entre a liderança abusiva e a exaustão emocional através do *work engagement*. Este estudo destina-se apenas a indivíduos com idade igual ou superior a 18 anos e que residam em território nacional, se se aplicarem estes critérios está convidado a participar no estudo.

O estudo é realizado pela investigadora Inês Pinto ([lrpos@iscte-iul.pt](mailto:lrpos@iscte-iul.pt)), sendo orientada pela professora Ana Junça Silva ([Ana.Luis.Silva@iscte-iul.pt](mailto:Ana.Luis.Silva@iscte-iul.pt)). Poderá contactar-nos caso pretenda esclarecer qualquer dúvida acerca do questionário ou do tema a ser investigado.

A sua participação neste estudo, irá ser valorizada pois vai contribuir para melhor aprofundar esta questão. Ser-lhe-á pedido para preencher o questionário com informações sobre o género, idade, antiguidade na empresa, animais de estimação e regime de trabalho.

**Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo**, mas se se sentir desconfortável com alguma pergunta pode retirar-se a qualquer momento ou contactar-nos.

A participação no estudo é estritamente **voluntária**. Se optar por não aceitar a sua participação o questionário fecha automaticamente. Se tiver escolhido participar, pode interromper a sua participação em qualquer momento, sem ter de nos prestar qualquer justificação.

Para além de voluntária, a participação é anónima e confidencial. Os dados obtidos destinam-se apenas a tratamento de dados estatísticos e não contêm dados pessoais identificáveis.

Declaro que compreendi os objetivos do que me foi proposto e explicado pelo/a investigador/a.

- Aceito participar de forma voluntária no estudo e confirmo que compreendi os termos
- Não aceito participar

Q26 Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações.

O meu superior...

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Não concordo, nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
Ridiculariza-me (1)	•	•	•	•	•
Rebaixa-me na frente dos outros. (2)	•	•	•	•	•
Faz-me lembrar dos meus erros e fracassos passados. (3)	•	•	•	•	•
Não me dá crédito por trabalhos que exigem muito esforço. (4)	•	•	•	•	•
Culpa-me para evitar	•	•	•	•	•

constrangimentos. (5)					
Faz comentários negativos sobre mim para os outros. (6)	•	•	•	•	•
É rude comigo. (7)	•	•	•	•	•
Diz-me que sou incompetente. (8)	•	•	•	•	•

Q19 Compromisso/*Work Engagement*

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Nem discordo, nem concordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
Tenho-me sentido cheio(a) de energia. (4)	•	•	•	•	•
Tenho-me sentido entusiasmado(a) com o meu trabalho. (5)	•	•	•	•	•
Tenho-me sentido envolvido(a) com o trabalho que faço. (6)	•	•	•	•	•

Q2 Tem algum animal de estimação?

- Sim (1)
- Não (2)

Q29 Exaustão Emocional

	Nunca (1)	Algumas vezes (2)	Cerca de metade das vezes (3)	A maioria das vezes (4)	Sempre (5)
Senti que o meu trabalho me desgastou. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao final do dia senti-me esgotado/a. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senti-me-me frustrado/a com meu trabalho. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q9 Se tem animais de estimação, considerando a escala abaixo, pense no dia de HOJE enquanto trabalhou.

	Nunca (1)	Raramente (2)	Às vezes (3)	Frequentemente (4)	Quase Sempre (5)
O seu animal esteve ao pé de si, enquanto trabalhou. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fez pausas no trabalho para interagir com o seu animal. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enquanto trabalhou, fez festas no seu animal. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obrigada por ter participado e respondido a este questionário.

Conforme referido no início da sua participação, o estudo refere-se à temática **Liderança abusiva e bem-estar dos trabalhadores: mediação do *work engagement* e moderação dos animais de estimação na exaustão emocional** e pretende testar o

papel mediador do *work engagement* na relação entre a liderança abusiva e a exaustão emocional e testar o papel moderador dos animais de companhia na relação indireta entre a liderança abusiva e a exaustão emocional através do *work engagement*.

Refiro novamente os contactos das investigadoras, caso pretenda colocar uma questão ou comentário sobre o questionário ou resultados do estudo: Inês Pinto ([lrpos@iscte-iul.pt](mailto:lrpos@iscte-iul.pt)); Ana Junça Silva ([Ana\\_Luis\\_Silva@iscte-iul.pt](mailto:Ana_Luis_Silva@iscte-iul.pt)).

Mais uma vez agradecemos o seu interesse e participação.