

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Os fins justificam os meios? Desempenho, liderança abusiva e adoecimento

Doutorado

Juliana Guedes Almeida

Brasília, DF

Outubro, 2018

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Os fins justificam os meios? Desempenho, liderança abusiva e adoecimento

Doutorado

Juliana Guedes Almeida

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito parcial à obtenção do grau de doutor.

Brasília, DF

Outubro, 2018

Tese defendida diante e aprovada pela banca constituída por:

---

Prof<sup>a</sup> Juliana Barreiros Porto (Presidente)  
Universidade de Brasília, UnB

---

Professor Dr. Jairo Eduardo Borges Andrade (Membro Titular)  
Universidade de Brasília, UnB

---

Professor Dr. André Barcaui (Membro Titular)  
Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ

---

Professora Dra. Maria Cristina Ferreira (Membro Titular)  
Universidade Salgado de Oliveira, UNIVERSO

---

Professora Dra. Cristiane Faiad (Membro Suplente)  
Universidade de Brasília, UnB

A Diego e a Pedro, meus amores,  
por mais essa conquista coletiva

## **Agradecimentos**

A Deus por ter me dado força, fé e foco nessa caminhada;

Ao Diego, meu amor, por que juntos somos melhores, sempre. Obrigada por todo o apoio logístico, pelo colo e pelos momentos de ajuda;

Ao Pedro, meu filho, pelo exercício diário de compreensão e apoio;

Aos meus pais, Jesus e Alice, por terem me incentivado e me mostrado que a chave para conquistar o mundo está nos estudos;

Ao meu querido irmão Daniel, pela parceria e cumplicidade;

À minha orientadora Juliana, por ter me ensinado a importância da autonomia e da colaboração. Obrigada!

À minha orientadora Deanne den Hartog e à professora Annel Hoogh, pela disponibilidade de ensinar, trocar ideias e colaborar - sempre. Por me mostrarem que ciência se faz junto, que o caminho não precisa ser solitário e por acreditarem em mim. Exemplo de profissionais e pessoas que tenho.

Aos professores Katia, Fabio Iglesias e Cristiane Faiad, por me mostrarem competências que vão muito além das científicas. Fabio, obrigada também pelas contribuições teóricas para esse trabalho, pela disponibilidade pessoal e profissional, pelos conselhos e pelo exemplo de caráter.

Aos meus colegas de laboratório da Amsterdam Business School – Universidade de Amsterdam e amigos de Amsterdam: Sheila, Renske, Hannah, Eloisa, Sofjia, Vlad, Mandla, Slavo. Pelo compartilhamento de tantos momentos durante o sanduíche;

À Lilian Stark, pelas lágrimas, sorrisos, brie e vinho. Amiga, foi “legendary”. O sanduíche não teria sido possível (nem tão divertido) sem você;

À minha amiga Hannah, pois o doutorado não teria sido o mesmo sem a sua

amizade;

À minha amiga De, por todo o apoio e todos os momentos de descontração quando eu simplesmente não estava dando conta. Amiga, você foi tão importante em tantos momentos. Obrigada pela torcida e por todas as vezes que você me ajudou;

À minha amiga Lara, pelas conversas adultas e por estar disponível sempre para me ouvir e aconselhar. Obrigada pela proximidade, principalmente nesse final tão difícil, e pelas palavras de compreensão e sabedoria. Larinha, seu apoio foi e é fundamental;

À minha amiga Clau, pelas vezes que ouviu meus lamentos e que vibrou pelas minhas conquistas Brasil afora, pelo apoio, cumplicidade e amizade onde eu estiver;

Aos meus amigos Karen e Neto, por serem parceiros na caminhada, dividindo momentos difíceis e felizes, que nossa amizade seja uma constante. Ka, tantos momentos importantes e complexos (especialização, mestrado, doutorado, e contando...) e sempre pude contar com seu apoio. Obrigada!

Aos meus amigos Raffa (irmão) e Lília, pela longa amizade que construímos, pela torcida desde a infância e pelo incentivo para transformar obstáculos em desafios, me fazendo acreditar que tudo daria certo;

Aos meus amigos “vingadores” mais legais: Rai, Thor e Gabi. Vocês são presentes da UnB que levo comigo. Pelos atos heroicos, suporte estatístico e metodológico e pelos momentos acadêmicos, profissionais e pessoais compartilhados;

Ao meu amigo Clayton Camargos. Doc, a disciplina que você me ensinou eu levo pra vida e me dá meios pra conquistar o que for preciso! Obrigada pelas conversas, conselhos e encorajamento;

Ao meu amigo e personal, Victor Santos, por saber ser duro quando precisa, pelo sorriso fácil e por me mostrar que eu dou conta de ir mais além;

Ao Giovanni, meu eterno amigo e chefe, por vibrar com minhas conquistas e torcer pelas minhas “presepadas”, por entender meus medos bobos e coragens absurdas;

Às minhas colegas Marília, Cecília, Lígia, Valéria e demais integrantes do Grupo Tamayo, por terem acompanhado meu processo dando sugestões de melhorias e por torcerem por mim;

Aos alunos do meu grupo de pesquisa, em especial Nathália, Thayná, Clara e Amanda, pelos dois anos e meio de caminhada compartilhada. Sem vocês esse trabalho não seria possível;

Aos membros da banca, professores doutores Jairo, André, Maria Cristina e Cristiane pela gentileza de aceitar esse convite nesse momento tão importante. Em especial ao professor Jairo, que me deu aulas desde o início da graduação, passando pela minha banca de mestrado e, agora, doutorado. O fechamento desse ciclo não poderia ser diferente. Obrigada pelo exemplo de professor e profissional que você é!

## Sumário

<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>X</b>
<b>Lista de Tabelas.....</b>	<b>XI</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>XII</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>XIII</b>
<b>Apresentação .....</b>	<b>14</b>
Referências.....	20
<b>Capítulo 1: O lado destrutivo da liderança: supervisão abusiva no trabalho .....</b>	<b>23</b>
Liderança e influência.....	23
Supervisão abusiva.....	25
Supervisão abusiva e desempenho organizacional.....	26
Supervisão abusiva e liderança ética.....	27
Método.....	28
Resultados.....	29
Discussão.....	33
Referências.....	37
<b>Capítulo 2: Comportamentos abusivos de líderes: ampliando o entendimento sobre abusos no trabalho.....</b>	<b>45</b>
Suporte teórico e proposições.....	46
Método.....	48
Resultados.....	52
Discussão.....	57
Considerações finais.....	60
Referências.....	63
<b>Capítulo 3: Liderança abusiva: modelo teórico e operacional de abusos sutis e perceptíveis de líderes por meio de comportamentos orientados para a tarefa e para pessoas .....</b>	<b>70</b>
Liderança abusiva.....	73
Intimidação (ou supervisão abusiva).....	74
Falta de cuidado.....	75
Autocentrado.....	76
Pressão excessiva por resultados.....	77

Dimensões de liderança abusiva e hipóteses.....	78
Liderança ética e abusiva.....	79
Satisfação com o líder.....	80
Estudo 1: Uma primeira validação da escala de liderança abusiva no trabalho...81	
Método.....	83
Resultados.....	85
Discussão.....	90
Estudo 2: Ampliando as evidências de validade da nova escala.....91	
Método.....	91
Resultados.....	92
Discussão.....	94
Pontos fortes e agenda de pesquisa.....	98
Referências.....	100
<b>Capítulo 4: Efeito da liderança abusiva em dados duros de desempenho e</b>	
<b>absenteísmo por doença.....</b>	<b>109</b>
Suporte teórico e hipóteses.....	109
Amados ou temidos?.....	110
Método.....	114
Resultados.....	120
Discussão.....	125
Referências.....	129
<b>Capítulo 5: Discussão geral .....</b>	<b>132</b>
<b>Conclusão .....</b>	<b>136</b>
Referências.....	137

## Lista de Figuras

Figura 1: Objetivo dos estudos que compõem a tese e lacunas correspondentes.....	20
Figura 2: Número de artigos de supervisão abusiva por ano de publicação.....	30
Figura 3: Dendograma de classes de comportamentos abusivos .....	53
Figura 4: Nuvem de palavras .....	56
Figura 5: Tipologia de liderança abusiva no trabalho.....	73

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Solução final da AFC: fatores e itens .....	87
Tabela 2: Estatísticas descritivas, correlações e alfas de Cronbach das variáveis do Estudo 1 .....	88
Tabela 3: Resumo das análises de regressão hierárquica .....	90
Tabela 4: Comparação de modelos alternativos de estrutura fatorial com AFC –Estudo 2 .....	93
Tabela 5: Alfas de Cronbach e intercorrelações entre variáveis do Estudo 2.....	94
Tabela 6: Resultados da ANOVA, Coeficientes de correlação intraclasse, e consenso intra-unidade para LA Pressão Excessiva por resultados e para LA Intimidação .....	119
Tabela 7: Estatísticas descritivas, correlações e $\alpha$ s de Cronbach das variáveis do estudo.....	121
Tabela 8: Análises de Regressão para estimar a relação entre as variáveis LA Intimidação de Pressão excessiva por resultados e desempenho geral .....	122
Tabela 9: Análises de regressão logística para estimar a relação entre LA pressão excessiva por resultados e LA Intimidação e Absenteísmo por doença.....	124

**Resumo:** Os abusos dos líderes são numerosos em contextos organizacionais. No entanto, a maioria da literatura de liderança investiga apenas os aspectos positivos da liderança. Desde 2000, o estudo do chamado *dark side* da liderança marca uma mudança nos interesses de pesquisa, com a proposta da supervisão abusiva (SA). A pesquisa da SA concentra-se nos gritos de líderes, na responsabilização inadequada e na ridicularização pública dos subordinados. No entanto, esse foco interpessoal pode negligenciar comportamentos abusivos orientados para tarefas/resultados e comportamentos abusivos sutis. Além disso, as consequências dos abusos dos líderes em medidas objetivas de desempenho e absenteísmo por doença ainda são negligenciadas, como na maioria da literatura da psicologia organizacional. O objetivo principal desta tese foi propor um fenômeno multidimensional dedicado a investigar os abusos dos líderes. A liderança abusiva (LA) é fenômeno multidimensional que amplia o escopo da SA estudando diferentes tipos de abusos. Além disso, esta tese teve o objetivo de avaliar o efeito deste novo construto LA em dados objetivos de desempenho e absenteísmo por doença. Para tanto, quatro estudos foram realizados. O primeiro foi dedicado a revisar a literatura da já proposta SA. 118 estudos revisados por pares foram analisados. Os estudos resultantes foram organizados em sete categorias previamente determinadas: 1) a delimitação entre liderança e supervisão, 2) o estudo dos antecedentes ou consequentes, 3) o foco de liderança aplicado, 4) o contexto como antecedente da SA, 5) a medida aplicada na investigação, 6) a medição da liderança ética e abusiva, 7) desempenho como consequente da SA. Além disso, o ano de publicação também foi considerado. Os resultados destacam que as investigações de SA estão crescendo no cenário internacional, mas restam lacunas importante em relação às dimensões do conceito e seus consequentes. Em seguida, no Estudo 2, 35 entrevistas em profundidade com líderes e subordinados foram realizadas com o objetivo de ampliar a compreensão sobre que comportamentos dos líderes são abusivos. Cinco categorias de comportamento abusivo foram encontradas. No terceiro estudo, o modelo e medida do fenômeno aqui proposto LA foram apresentados. A LA aborda tipos de abuso de líderes resultantes de combinações de dois eixos teóricos: comportamentos sutis versus públicos e orientação de líderes para tarefas versus para pessoas. Os quatro tipos de LA são: Intimidação (pública e interpessoal); Falta de cuidado (sutil e interpessoal); Autocentrado (sutil e resultados); e Pressão excessiva por resultados (pública e resultados). Duas amostras independentes (n = 222 e n = 1943) foram usadas para indicar boas propriedades psicométricas para a LA. No último estudo, foram investigados os efeitos de LA pública no desempenho da unidade (lucro) e absenteísmo por doença (atestados médicos). A amostra foi de 1.309 unidades. LA Pressão excessiva por resultados foi relacionada ao aumento do desempenho da unidade e a um aumento nos atestados médicos. No entanto, LA Intimidação relacionou-se apenas com absenteísmo por doença. Em conjunto, esses estudos sugerem que os abusos de líderes são muito mais amplos do que a humilhação pública de subordinados, sendo melhor compreendidos em uma abordagem multidimensional, como o proposto por LA. Além disso, também é evidente que os abusos dos líderes têm efeitos positivos nas medidas objetivas do sucesso organizacional. Contudo, esse sucesso chega a um custo alto e antiético.

Palavras-chave em português: liderança abusiva, desempenho, absenteísmo por doença

**Abstract:** Leaders' abuses are numerous in organizational contexts. However, the majority of leadership literature investigates only the positive aspects of leadership. Since 2000, the study of the so-called dark side of leadership marks a shift on research interests, with the proposition of the Abusive Supervision (AS). AS research focuses on leaders' uncontrolled outbursts, inappropriate blaming, and public ridiculing of subordinates. However, this interpersonal overt focus on abuses might neglect more goal-oriented and covert abusive behaviors that leaders can also engage in. Moreover, the consequences of leaders' abuses on objective measures of performance and absenteeism still neglected, as in most of organizational psychology literature. The main goal of this dissertation was to propose abusive leadership (AL) as a new multidimensional phenomenon that encompasses different types of leaders' abuses than AS. Moreover, this study aimed to evaluate the effect of AL dimensions on profit and health leaves. In order to achieve that, four studies were performed. The first was dedicated to review AS literature. 118 double-blinded peer review studies were considered. The resulting studies were organized in seven categories previously determined: 1) the delimitation between leadership and supervision, 2) the study of AS antecedents or consequents, 3) the leadership focus applied, 4) the effect as antecedent of AS, 5) the measure applied in the investigation, 6) the measurement of both ethical and destructive leadership, 7) performance as consequent of AS. Besides, the publication year was also considered. Results highlight AS investigations are growing in the international scenario. Next, 35 in-depth interviews with leaders and subordinates were performed aiming to expand the understanding of leaders abuses. Four categories of abusive behavior were found. In the third study, AL model and measure were proposed, addressing four types of leader abuse resulting from combinations of covert vs overt behaviors and leaders goal/task vs people/interpersonal orientation. The four types are: Intimidation (overt, interpersonal orientation); Lack of care (covert, interpersonal orientation); Self-centeredness (covert, goal orientation); and Excessive pressure for results (overt, goal orientation). Two independent samples (n=222 and n=1943) were used to show good psychometric properties for AL. In the last study, the effects of overt AL on unit performance (profit) and absenteeism (stress and depression related health leaves) were investigated. 1.309 units were accessed. AL Excessive pressure for results was related to unit profit increase. However, it was also related to an increase on health leaves, as same as AL Intimidation. Taken together, these studies suggest that leaders abuses are much broader than public humiliation of subordinates, being better understood in a multidimensional frame, such as the one proposed by AL. Moreover, it is also evident that leaders' abuses have positive effects to the objective measures of organizational success. Nevertheless, this success comes to a high and unethical cost.

**Key-words:** abusive leadership, performance, health leave absenteeism

Liderança é um fenômeno universal (Bass, 2008). Esse fenômeno sempre ocupou posição destacada no interesse de estudiosos, de curiosos e de profissionais das organizações. Isso se deve por sua prevalência em contextos de trabalho e pela relevância das consequências decorrentes do seu exercício, para grupos e para organizações. A liderança é investigada desde o início do século 20. Assim é o fenômeno que há mais tempo é investigado entre os diversos fenômenos objeto de estudo da psicologia organizacional (Burns, 1978). Apesar da extensa literatura, ainda existem muitas controvérsias nessa área.

As teorias de liderança com suporte de estudos empíricos podem ser agrupadas em três grandes conjuntos: 1) as teorias instrumentais, dedicadas ao estudo da orientação de líderes para tarefa/ pessoas (Iniciação vs Consideração), trocas organizacionais e a gestão de recompensas e punições, ou até mesmo o uso de ameaças; 2) as teorias inspiracionais, dedicadas ao estudo de líderes carismáticos, transformacionais, visionários, com um apelo ideológico e com comportamento exemplar e 3) as teorias informais, que abordam a emergência e serviço de líderes efetivos que não possuem posição ou autoridade formal (House, 1995). Este estudo se afilia à investigação da liderança instrumental vinculada à posição formal do líder.

Na área organizacional, foco deste trabalho, um dos pontos que é alvo de discussão no estudo da liderança e deve ser demarcado de início é a fronteira entre liderança e gestão. A realização de atividades comumente relacionadas à liderança e à gestão é necessária para o sucesso organizacional e gestores são normalmente responsáveis pela consecução de ambas. Mas existem diferentes posições teóricas sobre a relação desses dois conceitos. Bedeian e Hunt (2006) delimitaram essa relação apontando que gestão pode ser operacionalizada como: planejamento, organização, escolha de equipe, direção e controle. Liderar estaria associado a comportamentos

adicionais à gestão, tais como influenciar e motivar pessoas e seria, assim, uma das atribuições do gestor. A liderança é parte de um conceito maior denominado gestão. Em um entendimento complementar, pode-se dizer que a liderança é a gestão bem sucedida (Rost, 1991).

Gestores e executivos tem de ser líderes e chefes (Kochan, Schmidt, & DeCotiis, 1975). De acordo com este entendimento, liderança e chefia são componentes de um mesmo todo (Bass, 2008). Líderes e chefes exercem liderança e possuem diferentes fontes de poder para exercê-la (Bass, 1960). Assim, chefes lideram em consequência da posição organizacional que possuem. E, por mais que todo grupo em uma organização possua um chefe, a liderança não é exercida por todos em posição de chefia (Bass, 2008).

Evidentemente, não são exclusivamente pessoas em função de gestão que lideram outras nas organizações. Lideranças informais também influenciam os processos organizacionais. Entretanto, tais lideranças não possuem os mesmos meios de recompensar e punir do que líderes formalmente constituídos. Além disso, a influência de liderança formal e informal se estabelece de maneira distinta (Bedeian & Hunt, 2006). Por possuírem poder de decisão sobre recompensas e punições e o manejo destes meios impactar diretamente subordinados e unidades, a liderança será estudada nesta tese com foco nas pessoas que exercem esta função formalmente, ou seja, os gestores. Nesta tese, gestor e líder serão considerados sinônimos.

Além da diferenciação entre liderança e gestão, a própria definição de liderança permanece objeto de pouco consenso (Bass, 2008; Ciulla, 2008; Rost, 1991) e precisa ser abordada. Em um esforço para delimitar o construto liderança, Rost (1991) revisou 221 definições (de trabalhos de 1900 a 1990). A conclusão deste trabalho apontou que as definições levantadas possuíam como núcleo comum a

influência do líder sobre outras pessoas para que um objetivo seja alcançado. Esse entendimento da liderança como influência é adequado quando se pretende investigar o impacto da autoridade da liderança (Bass, 2008). Diversos autores adotam a definição de liderança como forma de influenciar (House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002; Yukl, 2002).

A conclusão proposta por Rost é congruente com o defendido por Hogg (2011). Para este último autor, líderes são agentes de influência e os dois construtos possuem proximidade fenomenológica e conceitual. Pode-se entender influência como: “atitudes, cognições, ou comportamentos que são mudados por meio de ações de outro” (Cialdini & Griskevicius, 2010, p. 385). Autores propõem que, em essência, liderar é um exercício de influência sobre outras pessoas (Ahlquist & Levi, 2011; Bass, 2008; Yukl, 2002). Essa é a definição de liderança mais aceita na literatura (Rost, 1991).

Por mais que a área de liderança tenha se dedicado majoritariamente ao seu exercício positivo, a literatura assume que a liderança pode ter tanto um lado construtivo quanto um destrutivo (Lord et al., 2017). Enquanto alguns líderes são exemplos de conduta ética, outros são amorais ou imorais (Bass, 2008). As múltiplas teorias se concentram no exercício da liderança presumindo ser construtiva (Tierney & Tepper, 2007). Nos anos 2000, Tepper publica, então, seu artigo intitulado “Supervisão abusiva” e o estudo da liderança exercida por meios abusivos, antiéticos e imorais ganha força. Este estudo se desdobra sob uma multiplicidade de construtos (liderança antiética, maquiavélica, *petty tyranny*, entre outros). Entretanto, a variável de liderança destrutiva mais estudada até hoje permanece sendo a supervisão abusiva - SA (Tepper, Simon, & Park, 2017).

A revisão da literatura empreendida para realização desta tese permite apontar as seguintes lacunas de pesquisa: (1) a restrição da definição de Tepper em função do corpo teórico que embasa a supervisão abusiva e da medida proposta para operacionalização do construto, (2) o fato de estudos apontarem que a liderança abusiva gera exclusivamente resultados negativos, e (3) a necessidade de entender as consequências dos abusos de um líder em dados duros de desempenho e absenteísmo por doença. Este trabalho dedica-se a contribuir para suprir essas lacunas. Assim, o objetivo geral deste trabalho é investigar o impacto da liderança abusiva no desempenho e no absenteísmo por doença a partir de uma proposição teórica ampliada (e conseqüente medida) de liderança abusiva. As lacunas apontadas serão detalhadas a seguir.

1) Em sua publicação inicial, Tepper (2000) definiu supervisão abusiva como “percepção dos subordinados da extensão com que seus supervisores se engajam na demonstração sustentada de comportamentos hostis verbais e não-verbais, excluído o contato físico” (p.178) e operacionalizou este construto por meio de uma escala unifatorial constituída por 15 itens. Entretanto, apesar de amplamente utilizada (todos os 118 estudos analisados na revisão sistemática apresentada no Capítulo 1 desta tese utilizaram a escala original ou versões reduzidas), a referida escala foi originada da adaptação de uma medida de relacionamentos amorosos e familiares abusivos.

O suporte teórico utilizado por Tepper negligencia aspectos específicos do cenário organizacional. Entretanto, considerando que líderes possuem meios para recompensar e punir, entendemos que ações associadas a função de líder podem também ser exercidas de maneira abusiva. Por exemplo, avaliações de desempenho realizadas por líderes podem ser usadas como forma de punição e, portanto, abusivamente (Tepper et al., 2017). Adicionalmente, a supervisão abusiva foca em

comportamentos públicos, tais como diminuir, gritar e humilhar publicamente (Tepper et al., 2017). Contudo, a literatura de abusos no trabalho propõe que abusos podem ser visíveis ou sutis (Keashley, 1998; Keashley, Trott, & MacLean, 1994; Neuman & Baron, 1998). Assim, proponho uma ampliação da definição e operacionalização por meio de uma medida que contemple aspectos para além da intimidação relacional pública proposta por Tepper. Essa nova proposição foi denominada neste trabalho liderança abusiva.

2) Estudos apontam que a liderança abusiva gera impactos exclusivamente negativos, principalmente no desempenho (e.g. Hoobler & Hu, 2013; Walter et al., 2015). Entretanto, caso acarretasse exclusivamente prejuízos organizacionais ela seria extinta. Contrariando a presunção de efeitos negativos exclusivos, a literatura aponta para um único estudo que ressalta impacto curvilíneo da liderança abusiva na criatividade (Lee, Yun, & Srivastava, 2013). Contudo, este resultado não foi replicado em outros estudos (Tepper et al., 2017). A partir de um olhar mais abrangente sobre o que é liderança abusiva e seus diferentes tipos, proponho a investigação de impactos da LA que possam explicar sua continuidade no contexto de trabalho.

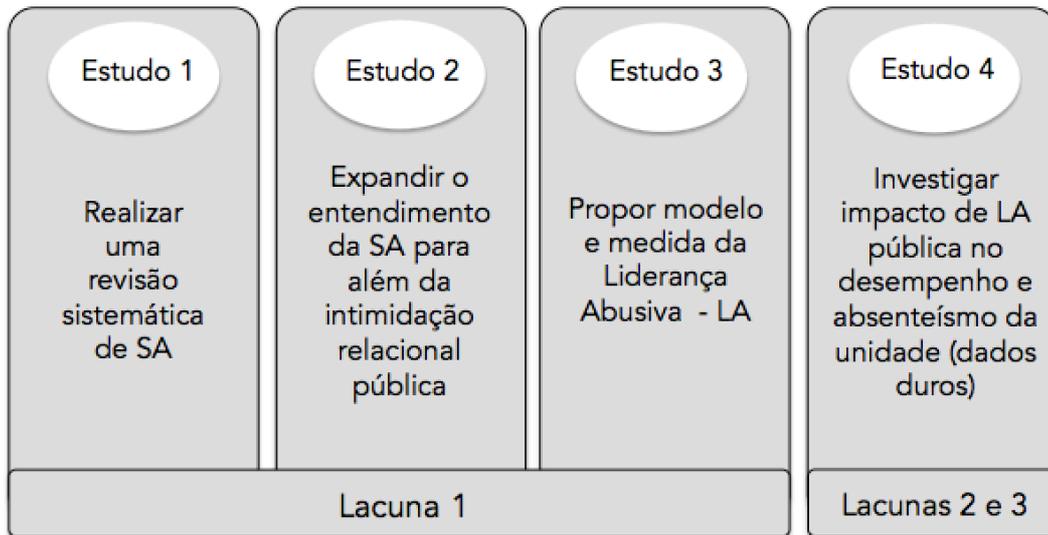
3) Na revisão mais recente de supervisão abusiva, a necessidade de expansão da investigação de consequências dos abusos do líder com a inclusão de variáveis objetivas tais como desempenho, intenção de sair da organização e absentismo por doença foi ressaltada (Tepper et al., 2017). Assim, a relação da liderança abusiva com o desempenho também será investigada nesta tese. O desempenho figura como um resultado organizacional importante e sua relação com a liderança merece ser melhor entendida (Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013). A relação entre supervisão abusiva e desempenho foi investigada por cerca de seis estudos (Harris et al., 2007; Hon & Lu, 2016; Hoobler & Hu, 2001; Neves, 2014; Walter et al., 2015 e Yu et al.,

2016). Em todos eles a avaliação do desempenho foi feita pelo gestor.

O mesmo trabalho aponta que pouco se sabe sobre como líderes abusivos impactam objetivamente o absenteísmo de subordinados (Tepper et al., 2017). Considerando as elevadas demandas por desempenho e os meios disponíveis pra influenciar a equipe, entender a relação da liderança abusiva com o desempenho é relevante. Igualmente, o absenteísmo relacionado ao adoecimento psicológico da equipe (CID F40 - F48 – transtornos fóbicos, ansiosos, relacionados com estresse, neuróticos e somatoformes) pode ser um efeito colateral dessa forma de liderar.

Com a finalidade de responder às três lacunas acima colocadas, foram realizados quatro estudos. O primeiro estudo teve o propósito de apresentar uma revisão sistemática de supervisão abusiva (Capítulo 1). A partir da revisão, o segundo estudo foi dedicado a expandir o entendimento de abusos do líder para além da intimidação relacional pública proposta pela supervisão abusiva. Nesse estudo foram realizadas entrevistas em profundidade e ele teve um desenho qualitativo-quantitativo (Capítulo 2). Em seguida, o terceiro estudo dedica-se a propor o modelo teórico de liderança abusiva e a apresentar evidências de validade da Escala de Liderança Abusiva no Trabalho em duas amostras independentes (Capítulo 3). Por fim, o quarto estudo, de corte transversal, dedicou-se a investigar objetivamente os efeitos diferenciais dos fatores de liderança abusiva no desempenho da unidade e no absenteísmo por doença (Capítulo 4). No capítulo 5 é apresentada a discussão geral desta tese. Na Figura 1 são apresentados os objetivos dos estudos e as lacunas a que estão relacionados.

Figura 1: Objetivo dos estudos que compõem a tese e lacunas correspondentes



Assim, os capítulos de 1 a 4 que compõem o corpo desta tese são referentes a cada um dos estudos acima apresentados. Os artigos foram reformatados para compor a tese. O capítulo a seguir apresenta a revisão de supervisão abusiva.

## Referências

- Ahlquist, J. S., & Levi, M. (2011). Leadership: What it means, what it does, and what we want to know about it. *Annual Review of Political Science*, *14*, 1–24, <http://doi.org/10.1146/annurev-polisci-042409-152654>
- Bass, B. B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper.
- Bedeian, A. G. & Hunt, J. G. (2006). Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. *Leadership Quarterly*, *17*(2), 190–205. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.006>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper.
- Cialdini, R. B., & Griskevicius, V. (2010). Social influence. In R. Rosenthal & E. J.

- Finkel (Eds.). *Advanced Social Psychology* (pp. 385–417). New York, NY: Oxford.
- Ciulla, J. B. (2008). Leadership studies and “the fusion of horizons”. *The Leadership Quarterly*, *19*(4), 393–395. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.05.001>
- House, R. J. (1995). Leadership. In N. Nicholson (ed.). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Cambridge, MA: Blackwell Publishers, 284-288.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, *37*(1), 3–10, [http://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](http://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)
- Keashley, L. (1998). Emotional abuse in the workplace. *Journal of Emotional Abuse*, *1*(1), 85–117.
- Keashley, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, *9*(4), 341–357.
- Kochan, T. A., Schmidt, S. M., & DeCotiis, T. A. (1975). Superior-subordinate relations: Leadership and headship. *Human Relations*, *28* (3), 279-294. <http://doi.org/10.1177/001872677502800306>
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, *24*(3), 391–419. <http://doi.org/10.1177/014920639802400305>
- Rost, J. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, Connecticut. London: Praeger, [http://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90021-S](http://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90021-S)
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management*

*Journal*, 43(2), 178–190, <http://doi.org/10.2307/1556375>

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

Tepper, B. J., Simon, L. S., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123–52. <http://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. [http://doi.org/10.1002/1521-3773\(20010316\)40:6<9823:AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C](http://doi.org/10.1002/1521-3773(20010316)40:6<9823:AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C)

## Capítulo 1

### **O lado destrutivo da liderança: supervisão abusiva no trabalho**

Por mais que a importância da liderança esteja posta tanto em termos de pesquisa quanto de prática, nem toda a liderança organizacional é construtiva e positiva. A maior parte da pesquisa em liderança tem se dedicado a entender comportamentos dos líderes que levam a comportamentos positivos dos trabalhadores e que promovem resultados organizacionais (Bass, 1990; Harris, Harvey, Harris, & Cast, 2013; Yukl, 2002). Apenas recentemente a liderança destrutiva tem sido sistematicamente estudada (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010; Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007). Entretanto, é pacífico na literatura que a liderança pode ser tanto construtiva quanto destrutiva (Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly, 2017).

Quase a totalidade dos estudos destinados a investigar o impacto da liderança nas organizações dedica-se a resultados favoráveis da liderança (Tepper, 2007; Tierney & Tepper, 2007). Com a publicação do estudo de Tepper de supervisão abusiva em meados dos anos 2000, o lado destrutivo da liderança ganhou força como objeto de interesse de pesquisa nas organizações. A supervisão abusiva permanece sendo a variável de liderança destrutiva mais estudada (Tepper, Simon, & Park, 2017). O objetivo deste estudo foi realizar uma revisão sistemática deste fenômeno. Até o momento não foram publicadas no Brasil revisões tendo como objeto este construto. Em comparação com as revisões internacionais, a presente revisão tem como diferencial: 1) buscar estudos que tem como objeto liderança ética e abusiva; 2) ter como base a literatura clássica de liderança (Bass, 1990) para classificar o foco de liderança utilizado no estudo e 3) a busca de artigos mais recentes que a última revisão publicada (Tepper et al., 2017, que buscou artigos até 2015).

## **Liderança e influência**

A relação entre liderança e influência é analisada teoricamente no *Handbook de Psicologia Social* (Hogg, 2011). Nesse capítulo, o autor define influência social como um “processo de mudança no qual os comportamentos de uma pessoa (o que alguém diz ou faz) ou cognições (atitudes, opiniões e pensamentos), ou ambos, são mudados por comportamentos e/ou cognições percebidos de outras pessoas” (p. 1169).

Um ponto crítico para o entendimento da influência é a natureza da mudança que ela provoca. Essa dicotomia também foi expressa na distinção entre aquiescência e conformidade (Moscovici, 1976). Assim, uma pessoa pode expressar conformidade publicamente como resultado de uma coerção que esteja sofrendo. Conformidade, então, não refletiria mudanças acordadas e só persistiria enquanto o emissor de comportamentos/cognições fosse influenciado por uma pessoa que detivesse poder coercitivo sobre ela. Nessas circunstâncias, a pessoa submetida a outra não mais estaria livre para aceitar ou declinar pedidos. Em vez de concordar, a pessoa obedeceria a uma autoridade com poder coercitivo, sobre recursos ou de legitimidade sobre ela (ver Pierro, Raven, Amato, & Belanger, 2013 e Raven, 1992). Em outras palavras, a pessoa se comportaria de uma determinada forma por uso da coerção de outra que tivesse poder sobre ela, tendo sua autonomia diminuída.

Por sua vez, a aquiescência ou influência persuasiva seria um processo de aceitação interna, que provoca mudanças verdadeiras e persistentes, sem a necessidade de controle ou pressão. A base de influência da aquiescência residiria na percepção subjetiva de que crenças e ações são corretas, apropriadas e socialmente desejáveis. Em termos de liderança, esse exercício de influência se aproximaria do processo de influência da liderança ética. Sendo assim, aquiescência resultaria de uma

identificação com aspectos importantes para o autoconceito e conformidade, por sua vez, seria consequência de coerção, medo ou necessidade de agradar alguém.

Assim, a influência é o elemento central da liderança. A distinção entre líderes tendo por base a “ética e a moralidade dos meios que usam para influenciar outros e atingir metas - persuasão, coerção, opressão, tomada de decisão democrática” (Hogg, 2011, p.1189) é relevante para separar líderes “bons” de “ruins”. Na próxima seção será apresentada a supervisão abusiva, como componente dos fenômenos ligados à liderança destrutiva.

### **Supervisão abusiva**

O número de pesquisas empíricas em supervisão abusiva tem crescido exponencialmente. Existem três tendências na pesquisa de supervisão abusiva (Tepper et al., 2017). Primeiramente, cerca de 60% das pesquisas de supervisão abusiva foram publicadas nos últimos cinco anos. Em segundo lugar, apesar do estudo de antecedentes ainda ser consideravelmente menor do que o de consequentes da supervisão abusiva, o interesse nas primeiras variáveis também tem apresentado tendência de crescimento. Por fim, que o estudo de consequentes continua a dominar o interesse nesta área de investigação.

Apesar do crescimento no estudo de antecedentes da supervisão abusiva, esta área de investigação ainda permanece com restrições (Zhang & Bednall, 2015). A maioria dos estudos identificou antecedentes da liderança (e.g. Harris, Harvey, & Kacmar, 2011; Xiaqi et al., 2012) e as características do subordinado ainda ocupam um lugar secundário em tais investigações (e.g. Chi & Liang, 2013).

Para o estudo das consequências da supervisão abusiva, as variáveis investigadas podem ser agrupadas nas seguintes categorias (Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013): atitudes relacionadas ao trabalho (e.g. Mathieu & Babiak, 2016),

comportamentos de resistência (e.g. Bamberger & Bacharach, 2006), comportamentos desviantes e anti-sociais (e.g. Liu, Zhang, Liao, Hao, & Mao, 2016), desempenho e desempenho extra papel (Liu et al., 2016; Walter et al., 2015), percepções de justiça organizacional (e.g. Burton & Hoobler, 2011), estresse e bem-estar individual e da família (e.g. L. Z. Wu, 2012).

O estudo da supervisão abusiva tem se justificado pelo fato de tal construto ter grandes implicações no contexto de trabalho. A supervisão abusiva reduz a satisfação do empregado com trabalho e com a vida, o comprometimento organizacional, e comportamentos de cidadania. A pesquisa tem mostrado, também, que a supervisão abusiva aumenta a resistência do empregado, a vivência de afetos negativos, a exaustão emocional e o conflito casa – trabalho (L.Z. Wu, 2012; T.Y. Wu & Changya Hu, 2009; T. Y, Wu & Hu, 2013; W. L. Wu & Lee, 2016). Por ser um construto pertencente ao estudo da liderança destrutiva, estudos (e.g. Den Hartog, 2015) apontam para a importância de se traçar comparações entre esse construto e outros pertinentes ao estudo da liderança construtiva.

### **Supervisão abusiva e desempenho organizacional.**

Como salientado anteriormente, atingir resultados faz parte da missão do líder. Uma vez que líderes possuem em seu poder os meios e a gestão dos recursos, a supervisão e o uso da coerção podem se tornar estratégias tentadoras. Entretanto, poucos estudos investigaram o efeito da supervisão abusiva em variáveis associadas ao desempenho no trabalho. O desempenho figura como um resultado organizacional importante e sua relação com a liderança merece ser melhor investigada (Martinko et al., 2013). Considerando as elevadas demandas por desempenho e os meios disponíveis pra influenciar a equipe, entender a relação da liderança ética e abusiva

com o desempenho, bem como o impacto do contexto nessa relação, pode trazer luz sobre o porquê da liderança abusiva se manter.

A partir de um entendimento mais genérico do que é desempenho, a literatura de supervisão abusiva aponta que este construto se relaciona com variados resultados disfuncionais no contexto de trabalho em diferentes níveis de análise. Entre estes estão a diminuição do moral do grupo e da saúde psicológica, assim como, o aumento de comportamentos contra produtivos no trabalho e a intenção de sair da organização (Tepper et al., 2017).

Adicionalmente, algumas variáveis que possuem o efeito de amainar as consequências de supervisão abusiva foram apontadas: a mobilidade no trabalho que o empregado possui pode conferir mais possibilidades em termos de local de trabalho (Tepper, 2000) e o engajamento em ações que contrapõem a hostilidade do supervisor (Tepper, Mitchell, Haggard, Kwan, & Park, 2015).

### **Supervisão abusiva e o estudo da liderança ética.**

Até o presente momento, poucos estudos investigaram a liderança ética e a liderança abusiva, separada ou conjuntamente. Entretanto, essa investigação pode aprimorar o entendimento dos efeitos e a delimitação teórica desses conceitos (Den Hartog, 2015). Sabe-se que a liderança ética, como construtiva, e a liderança abusiva, são opostos. Todavia, as duas variáveis não fazem parte de um mesmo contínuo (Den Hartog, 2015; Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007), ou seja, liderança não abusiva não é sinônimo de liderança ética, e vice-versa.

Apesar de serem considerados opostos conceituais é importante investigar se essas variáveis se comportam como opostos empíricos; isto é, se apresentam relações semelhantes para atingir impactos opostos em construtos de interesse (Palanski, Avey, & Jiraporn, 2013). Esse interesse permanece relevante quando consideramos que as

poucas pesquisas empíricas disponíveis sugerem apenas moderada relação negativa entre liderança ética e abusiva.

### **Método**

A fim de analisar a literatura de supervisão abusiva, foi realizado um levantamento bibliométrico. As buscas foram realizadas tendo por base palavras-chave no título com trabalhos publicados em bancos de dados pré-selecionados. Como bases pesquisadas (bancos de dados) figuram: *EBSCO*, *Web of Science*, *Scopus*, *Sage*, *Psycinfo*, *Annual Review*, *Academic Search Premier*, *Emerald e SpringerLink*. Estas bases foram selecionadas porque são as principais bases na área de comportamento organizacional.

Com respeito às palavras-chave que orientaram esta revisão, a primeira palavra-chave usada como critério para o levantamento de trabalhos empíricos foi liderança abusiva (*abusive leadership*). Esta busca não apresentou nenhum artigo. Em seguida foi pesquisada a palavra supervisão abusiva (*abusive supervision*). Todos os artigos selecionados eram trabalhos completos aprovados após revisão cega por pares. Esta revisão compreendeu artigos completos revisados por pares publicados no período de 2000 (data da publicação do artigo que propõe o fenômeno) até 2016. A busca foi realizada em dezembro de 2016.

Os artigos selecionados foram categorizados em uma tabela tendo como critérios para organização e posterior comparação: 1) a delimitação da relação entre liderança e supervisão, 2) o estudo de variáveis preditoras ou consequentes de supervisão abusiva, 3) o foco de liderança utilizado, segundo proposição de Bass (1990), 4) a consideração do contexto como preditor de supervisão abusiva, 5) o instrumento utilizado para mensurar o fenômeno, 6) a mensuração de liderança ética e abusiva, 7) mensuração do desempenho como variável critério. Além disso, ano e

revista foram utilizados para registro dos artigos.

Em semelhança ao proposto por Fonseca, Porto, e Borges-Andrade (2015) e Turano e Cavazotte (2016), o próximo passo foi a organização dos dados necessários obtidos por avaliação dos juízes dos artigos levantados com base nas categorias propostas para a construção das tabelas descritivas de análise. As referências foram normalizadas manualmente a fim de que os nomes de autores, assim como os volumes e páginas publicadas, não apresentassem quaisquer inconsistências. Quando artigos iguais, porém disponíveis em bases diferentes, resultaram das buscas, eles foram considerados uma única vez.

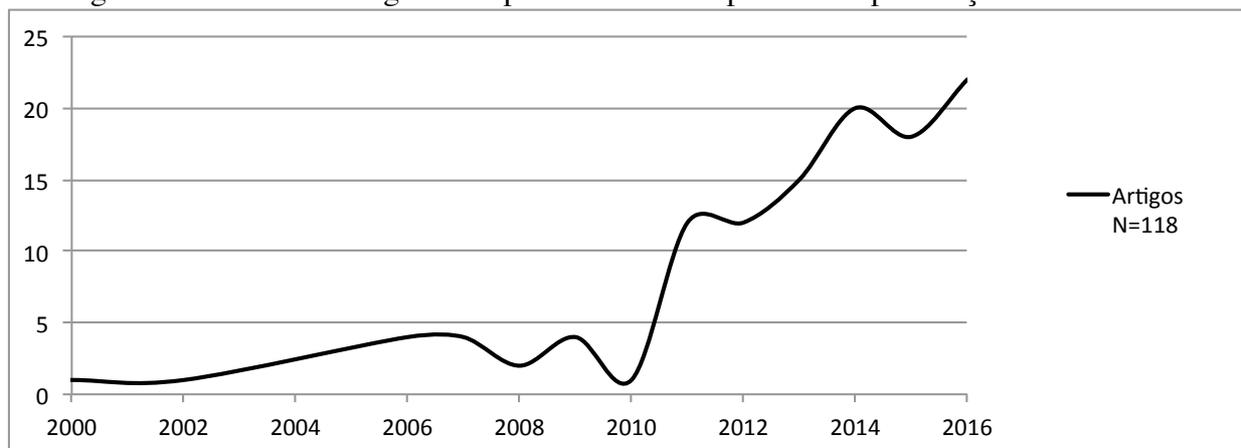
Com a utilização dos procedimentos relatados para levantamento e categorização buscou-se a redução de vieses de julgamento (Selltiz, Wrightsman, Cook, & Kidder, 1987). Na próxima seção serão apresentados os resultados quantitativos da categorização e comparação dos trabalhos encontrados de acordo com os critérios propostos.

## **Resultados**

O levantamento de artigos para categorização resultou, preliminarmente, em 176 artigos. Desses, três estavam escritos em alemão, cinco artigos apresentavam revisão de literatura, três constituíam resumos de simpósio sem o texto completo, dois modelos teóricos não testados e uma dissertação, que não apresentou dados relativos a supervisão abusiva. Estes artigos foram desconsiderados em análises futuras. Por fim, foram categorizados 118 artigos, após retirados os que apareceram em duplicidade quando indexados em mais de uma base entre as pesquisadas e após normalização das referências.

Inicialmente, similarmente ao encontrado por Tepper et al. (2017) com respeito ao ano de publicação, observa-se que a produção de artigos que investigam supervisão abusiva tem crescido nos últimos anos de maneira intensa. O primeiro a estudar sistematicamente a supervisão abusiva foi Tepper (2000). A Figura 2 correspondente aos estudos publicados indica que essa área de pesquisa está em ascensão, despertando mais interesse de pesquisadores a partir de 2011.

Figura 2: Número de artigos de supervisão abusiva por ano de publicação



Na primeira categoria foi investigada a delimitação da relação entre liderança e supervisão. A esse respeito, dos artigos que compuseram a amostra deste estudo, 70% (83 artigos) apresenta a supervisão abusiva como guardando relação com liderança. Desses, 45 reportam supervisão abusiva como uma forma de liderança destrutiva ou pertencente ao *dark side* da liderança. Com foco no líder, 31 associam a supervisão abusiva a comportamentos ou características do líder e o restante apresenta como uma área de pesquisa da liderança. Os artigos que não apresentaram essa relação não se posicionaram quanto à questão. Nenhum artigo diferenciou os fenômenos.

A segunda categoria dedicou-se a classificar os artigos considerando o estudo de variáveis preditoras ou consequentes de supervisão abusiva. Apesar dos efeitos deletérios decorrentes da supervisão abusiva serem constantemente reconhecidos na

literatura, poucos estudos se dedicaram a examinar os seus preditores (T. Y. Wu, & Hu, 2009). Do total de estudos da amostra desta revisão, 22 investigaram variáveis preditoras, 12 preditoras e consequentes, e a maioria (84) estudou o efeito da supervisão abusiva em outras variáveis organizacionais.

Com respeito à terceira categoria, o foco de liderança utilizado foi analisado. Categorizando os estudos de acordo com o foco adotado para investigação de liderança, Bass (1990) propôs que as abordagens de liderança podem ter seus estudos divididos em: ênfase colocada sobre o líder, ênfase colocada sobre a situação, ênfase colocada sobre o liderado, ênfase sobre a relação. A maioria dos estudos de liderança adota uma perspectiva centrada no líder (Bass, 2000). Essa tendência foi confirmada pelos artigos levantados nessa revisão. Desses artigos, 88 centram-se no líder, 9 consideram variáveis de contexto (moderadoras e mediadoras), 9 centram-se em características do subordinado e 12 na relação.

A quarta categoria referiu-se à consideração do contexto como preditor de supervisão abusiva. Dos estudos que inseriram variáveis de contexto no modelo, dois investigaram o papel moderador do clima hostil (Mawritz, Dust, & Resick, 2014; Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne, & Marinova, 2012). As demais variáveis moderadoras contaram, respectivamente, cada uma com um artigo que as analisou no modelo: clima de supervisão (Jiang & Gu, 2016), força do clima de justiça interacional (Ogunfowora, 2013), normas agressivas e cultura de trabalho agressiva e cultura tradicional da China (Zhao, Peng, Han, Sheard, & Hudson, 2013), valores culturais (Kernan, Watson, Chen, & Kim, 2011), metas elevadas (Mawritz et al., 2014), *downsizing* (Neves, 2014).

Na quinta categoria foi investigado o instrumento utilizado para o estudo de supervisão abusiva. Similarmente ao apontado em outras revisões do construto (e.g.

Tepper et al., 2017), a medida de supervisão abusiva utilizada em todos os artigos categorizados nesta revisão foi a definição operacional e constitutiva da supervisão abusiva proposta por Tepper (2000). Alguns dos estudos utilizaram versões da escala original unidimensional de 15 itens.

Já a sexta categoria investigou se os estudos se mensuraram efeitos da liderança ética e da liderança abusiva. A lacuna de estudos que apresentem em paralelo efeitos da liderança ética e abusiva foi apontada por Den Hartog (2015). Esta revisão confirmou a presença dessa lacuna e apontou que ela se mantém. Apenas um estudo se dedicou a contribuir com este foco de pesquisa. Palanski et al., (2013) investigaram o papel da liderança ética e da supervisão abusiva na rotatividade. Como conclusão principal, apontaram que a liderança ética influencia a satisfação no trabalho, diminuindo intenção de sair e busca por emprego. Por outro lado, a supervisão abusiva apresentou uma influência negativa na satisfação no trabalho e aumentou a intenção de saída da organização e o comportamento de busca por emprego. Entretanto, essa influência ocorre por meios diferentes entre as duas variáveis uma vez que a supervisão abusiva pode impactar diretamente a busca por empregos. Ademais, os resultados apontam que mesmo níveis pequenos de supervisão abusiva podem neutralizar efeitos positivos da liderança ética.

Por fim, a verificação do impacto da variável supervisão abusiva no desempenho contou com 6 estudos (Hoobler & Hu, 2013; Harris, Kacmar, & Zivnuska, 2007; Hon & Lu, 2016; Neves, 2014; Newman, Allen, & Miao, 2015; Walter et al., 2015; Yu et al., 2016). Todos esses estudos apontaram que a supervisão abusiva leva a um desempenho pobre. Variáveis relacionadas ao desempenho, tais como: cidadania (10 artigos), rotatividade (6 artigos), comportamento contra produtivo (3 artigos), *deviance* (13 artigos), também foram alvo de estudos.

Em um estudo pioneiro para investigar a relação com desempenho, achados de Harris et al. (2007) apontam que o significado do trabalho exerce papel mediador na relação negativa entre supervisão abusiva e desempenho do subordinado. O afeto negativo prejudicaria o desempenho quando supervisores são abusivos (Hoobler & Hu, 2013). Por fim, o abuso pode ser usado para punir subordinados de baixo desempenho ou com contribuições de baixo valor estratégico, apesar dos dados não confirmarem que subordinados apreciados pelo supervisor sofreriam menos abuso (Walter et al., 2015). Este resultado pode apontar que laços afetivos com subordinados não seriam relevantes para estes líderes (Mumford et al., 2007). Sendo assim, subordinados seriam percebidos como objetos, meios para consecução de fins. A relação negativa de supervisão abusiva com desempenho tem suporte empírico em diversos estudos na literatura.

Por sua vez, foi observado um efeito indireto da supervisão abusiva no desempenho por meio do comprometimento afetivo (Yu et al., 2016). Adicionalmente, a supervisão abusiva prediz o comportamento abusivo do subordinado positivamente e, o desempenho de serviço, negativamente. (Hon & Lu, 2016). Por fim, em organizações em *downsizing* a supervisão abusiva aumentou enquanto auto-avaliações e avaliações de colegas diminuíram. Esse efeito impactou o desempenho na função e extra papel (Neves, 2014).

## **Discussão**

Conclui-se, então, que os limites que distinguem liderança de supervisão permanecem difusos. Essa delimitação talvez nem mereça tanta atenção e que o uso do termo liderança, ou do termo supervisão (ou chefia) é indiferente (Bedeian, & Hunt, 2010; Ciulla, 2011). Iniciativas tentaram diferenciar liderança e chefia como áreas de conhecimento (e.g. Gibb, 1954). Entretanto, os próprios autores não dão

continuidade a esta separação (Rost, 1991). Essa proposição de áreas que se dediquem em separado aos fenômenos de supervisão e de liderança não foi adotada por trabalhos supervenientes.

Gestores podem ser tanto líderes quanto chefes e que a chefia estaria incluída na liderança (Bass, 2000). Chefes lideram como consequência do seu *status* e líderes como consequência de sua estima (Bass, 1960). Por mais que exista um chefe no grupo, nem toda liderança que ocorre no grupo é exercida por ele. Predominantemente, os trabalhos afixam estudos com esse objeto (líderes, supervisores e gestores) à grande área liderança.

Esta revisão salientou, também, que em sua maioria os estudos permanecem dedicando esforços a entender as consequências da supervisão abusiva. Entretanto, como a proposição desse construto é relativamente recente, muito permanece a ser entendido tanto de sua definição constitutiva e operacional quanto de seu funcionamento. A investigação de antecedentes e proposição de modelos diferentes ou complementares que se dediquem a este fenômeno podem contribuir com a ampliação do entendimento que temos sobre ele e fornecer novos elementos para o entendimento de suas consequências.

Em referência ao foco utilizado para o estudo da liderança (segundo proposição de Bass, 1990), a predominância de estudos centrados no líder corrobora o já apontado na literatura. De maneira geral, investigações de nível individual focadas no líder são realizadas para entender como a liderança se estabelece no cenário organizacional. Entretanto, a explicação de como a liderança é exercida e segundo quais parâmetros não se encerra na pessoa do líder.

As organizações possuem tamanha influência no líder e direcionam de tal forma como líderes se comportam que pouco espaço resta para variações individuais

(Brown, 1982 e Calder, 1977 em Bass, 2008). Porém, os achados nessa área tem se centrado quase que exclusivamente na pessoa do líder, negligenciando esse entendimento. Assim, faz-se necessário entender o fenômeno partindo de outros focos e considerar a contribuição adicional desses para aprimorar o entendimento da liderança. A ampliação do uso de estudos multinível pode contribuir para expandir o entendimento do impacto de variáveis de diferentes níveis na liderança. Adicionalmente, o papel do contexto como preditor de supervisão abusiva precisa ser melhor investigado. A “supervisão abusiva ocorre quando supervisores abusam das capacidades relativas decorrentes da posição formal de trabalho e a organização falha em controlar esses abusos” (Kiewitz, Restubog, Shoss, Garcia, & Tang, 2016, pp. 739).

Por sua vez, o uso da medida de supervisão abusiva merece atenção. Esse fenômeno foi apontado como sendo multidimensional (Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, 2007). Ademais, a escala de supervisão abusiva foi originada de uma adaptação de uma escala de relacionamento amoroso abusivo. Aspectos específicos do cenário organizacional não são abordados na referida medida. A supervisão abusiva proposta por Tepper é muito similar à proposição de Keashley e colegas (Keashley, 1998; Keashley, Trott, & MacLean, 1994) de abuso emocional (T. Y. Wu & Hu, 2009). A própria definição de abuso emocional se refere a “comportamentos hostis verbais e não verbais, excluído o contato físico, direcionados a uma ou mais pessoas” (Keashley et al., 1994, pp. 342).

Por mais que comportamentos hostis da relação com líder no trabalho possam ser representados pelos abusos emocionais, é razoável supor que a liderança abusiva no trabalho abarque comportamentos relativos ao exercício da liderança organizacional. Contudo, os 15 itens da escala de supervisão abusiva negligenciam

práticas organizacionais como: gerenciar no detalhe, punir com tarefas vazias, pressionar excessivamente ou extrapolar jornada de trabalho (entre outras). Essas práticas são exemplos que representam parte de como líderes gerenciam e aplicam punições e recompensas. A proposição de Tepper (2000) também desconsidera a influência da organização, deixando de lado modelos e regras que líderes seguem e o porquê deles agirem como agem. Em 2007, Tepper propõe como agenda de pesquisa a investigação de dimensões da supervisão abusiva. O Estudo 2 desta tese pretende investigar dimensões da supervisão abusiva para além do abuso emocional/relacional, considerando o contexto profissional e, assim, propor uma medida congruente com este propósito.

A mensuração de liderança ética e abusiva em paralelo pode contribuir para entender os efeitos diferenciais destes dois fenômenos recentes do estudo da liderança. Além disso, escândalos éticos mundialmente conhecidos fomentam o interesse por estes fenômenos (Den Hartog, 2015). A investigação conjunta desses dois lados do estudo da liderança pode expandir o entendimento acerca dos efeitos diferenciais desses fenômenos e auxiliar na compreensão de como se relacionam, contribuindo para suprir esta lacuna apontada na literatura.

Por fim, seis estudos mensuraram o impacto da supervisão abusiva no desempenho. Apesar destes apontarem que a relação com esta variável critério é eminentemente negativa, em todos eles a fonte de desempenho foi a avaliação do líder e escores formais (atribuídos pelos mesmos líderes). Se subordinados percebidos como de menor valor ou com contribuição menos relevantes são alvo da supervisão abusiva como sugerido na literatura, a apreciação dos líderes do desempenho desses subordinados pode apresentar viés. Neste sentido, a avaliação de desempenho de subordinados pode refletir como supervisores os percebem (Hogan & Kaiser, 2005).

Portanto, novos estudos precisam ser conduzidos considerando informações independentes de desempenho.

## Referências

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Aryee, S., Chen, Z., X., Sun, L.Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *The Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191–201. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>
- Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59(6), 723–752. <http://doi.org/10.1177/0018726706066852>
- Bass, B. B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper.
- Bass, B. B. M., & Stogdill, R. (1990). Handbook of leadership. *Theory, research & managerial applications 3<sup>rd</sup>*. <http://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x>
- Bedeian, A. G., & Hunt, J. G. (2006). Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. *Leadership Quarterly*, 17(2), 190–205. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.006>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Op.
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of*

- Psychology*, 52(4), 389–398. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2011.00886.x>
- Chi, S. C. S., & Liang, S. G. (2013). When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *Leadership Quarterly*, 24(1), 125–137.  
<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.006>
- Cialdini, R. B., & Griskevicius, V. (2010). Social influence. In R. Rosenthal & E. J. Finkel (Eds). *Advanced Social Psychology* (pp. 385–417). New York, NY: Oxford.
- Ciulla, J. B. (2008). Leadership studies and “the fusion of horizons”. *The Leadership Quarterly*, 19(4), 393–395. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.05.001>
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409–434.  
<http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Fonseca, A. M. D. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um retrato da produção científica brasileira. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 19(1), 290–310. <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>
- Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B., & Cast, M. (2013). An investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts. *The Journal of Social Psychology*, 153(1), 38–50.  
<http://doi.org/10.1080/00224545.2012.703709>
- Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *Leadership Quarterly*, 22(5), 1010–1023,

<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.020>

Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *Leadership Quarterly*, *18*(3), 252–263.

<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.007>

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, *9*(2), 169–180. <http://doi.org/10.1136/bmj.1.5270.33-a>

Hon, A. H. Y., & Lu, L. (2016). When will the trickle-down effect of abusive supervision be alleviated? The moderating roles of power distance and traditional cultures. *Cornell Hospitality Quarterly*, *57*(4), 421–433.

<http://doi.org/10.1177/1938965515624013>

Hoobler, J. M., & Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *Leadership Quarterly*, *24*(1), 256–269.

<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.005>

House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, *37*(1), 3–10. [http://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](http://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)

Jiang, W., & Gu, Q. (2016). How abusive supervision and abusive supervisory climate influence salesperson creativity and sales team effectiveness in China. *Management Decision*, *54*(2), 455 - 475. <http://doi.org/10.1108/MD-07-2015-0302>

Keashley, L. (1998). Emotional abuse in the workplace. *Journal of Emotional Abuse*, *1*(1), 85–117.

Keashley, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the

- workplace: a preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9(4), 341–357.
- Kernan, M. C., Watson, S., Chen, F. F., & Kim, T. G. (2011). How cultural values affect the impact of abusive supervision on worker attitudes. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(4), 464–484.  
<http://doi.org/10.1108/13527601111179528>
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 731–742. <http://doi.org/10.1037/apl0000074>
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <http://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Kochan, T. A., Schmidt, S. M., & DeCotiis, T. A. (1975). Superior-subordinate relations: Leadership and headship. *Human Relations*, 28 (3), 279-294.  
<http://doi.org/10.1177/001872677502800306>
- Lee, S., Yun, S., & Srivastava, A. (2013). Evidence for a curvilinear relationship between abusive supervision and creativity in South Korea. *Leadership Quarterly*, 24(5), 724–731. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.002>
- Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P., & Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity: The mediating role of psychological safety and organizational identification. *Management Decision*, 54(1), 130–147.  
<http://doi.org/10.1108/MD-09-2013-0443>
- Lord, R. G., Day, D. V. Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *The Journal of Applied Psychology*. <http://doi.org/10.1037/apl0000089>

- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences, 91*, 102–106. <http://doi.org/10.1016/j.paid.2015.12.002>
- Mawritz, M. B., Dust, S. B., & Resick, C. J. (2014). Hostile climate, abusive supervision, and employee coping: Does conscientiousness matter? *The Journal of Applied Psychology, 99*(4), 737–47. <http://doi.org/10.1037/a0035863>
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology, 65*(2), 325–357. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01246.x>
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *The Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1159–1168. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Mumford, M. D., Espejo, J., Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., Eubanks, D. L., & Connelly, S. (2007). The sources of leader violence: A comparison of ideological and non-ideological leaders. *Leadership Quarterly, 18*(3), 217–235. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.005>
- Neves, P. (2014). Taking it out on survivors: Submissive employees, downsizing, and abusive supervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(3), 507–534. <http://doi.org/10.1111/joop.12061>
- Newman, A., Allen, B., & Miao, Q. (2015). I can see clearly now. *Personnel Review, 44*(4), 611–628. <http://doi.org/10.1108/PR-11-2013-0200>
- Ogunfowora, B. (2013). The impact of ethical leadership within the recruitment context: The roles of organizational reputation, applicant personality, and value

- congruence. *Leadership Quarterly*, 25(3), 528–543.  
<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.013>
- Palanski, M., Avey, J. B., & Jiraporn, N. (2013). The effects of ethical leadership and abusive supervision on job search behaviors in the turnover process. *Journal of Business Ethics*, 121, 1–12. <http://doi.org/10.1007/s10551-013-1690-6>
- Pierro, A., Raven, B. H., Amato, C., & Belanger, J. J. (2013). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1122–1134.
- Raven, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 7(2), 217–244.
- Rost, J. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, Connecticut. London: Praeger. [http://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90021-S](http://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90021-S)
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power-and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3–21. [http://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90028-6](http://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90028-6)
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <http://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. <http://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B. J., Mitchell, M. S., Haggard, D. L., Kwan, H. K., & Park, H., (2015). On the exchange of hostility with supervisors: An examination of self-enhancing and self-defeating perspectives. *Personnel Psychology*, 68(4), 723–758. <http://doi.org/10.1111/peps.12094>

- Tepper, B. J., Simon, L. S., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123–152.  
<http://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança : Uma análise bibliométrica do acervo do the leadership quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434–457.
- Walter, F., Lam, C. K., van de Vergt, G. S., Huang, X., Miao, Q. (2015). Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1056–1072.  
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/a0038513>
- Wu, L. Z. (2012). Work-to-family spillover effects of abusive supervision. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 714–731.  
<http://doi.org/10.1108/02683941211259539>
- Wu, T. Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143–169. <http://doi.org/10.1177/1059601108331217>
- Wu, T. Y., & Hu, C. (2013). Abusive supervision and subordinate emotional labor: The moderating role of openness personality. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(5), 956–970. <http://doi.org/10.1111/jasp.12060>
- Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2016). Do employees share knowledge when encountering abusive supervision? *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 154–168.  
<http://doi.org/10.1108/JMP-12-2013-0410>
- Xiaqi, D., Kun, T., Chongsen, Y., & Sufang, G. (2012). Abusive supervision and LMX: Leaders' emotional intelligence as antecedent variable and trust as



## **Capítulo 2**

### **Comportamentos abusivos de líderes: ampliando o entendimento sobre abusos no trabalho**

A supervisão abusiva é o estudo de explosões emocionais públicas, humilhações e abusos públicos (Tepper, Simon, & Park, 2017). Entretanto, os estudos de abusos no trabalho propõem que comportamentos abusivos podem ser tanto visíveis quanto sutis (Keashley, 1998; Neuman & Baron, 1998). Considerando comportamentos sutis, líderes organizacionais podem ter interesses escusos e agir para maximizarem ganhos pessoais (Schilling, 2009; Williams, 2014). Mesmo na literatura de supervisão abusiva, Mitchell e Ambrose (2007) sugerem que este fenômeno possui uma dimensão agressiva e outra, passiva. Esse lado sutil dos abusos dos líderes permanece negligenciado pela literatura. Os abusos passivos relacionam-se à falta de liderança adequada e comportamentos passivos são mais difíceis de se detectar e combater do que abusos ativos (Aasland et al., 2010). Por definição e empiricamente esses abusos assemelham-se aos abusos sutis. Em oposição, os abusos ativos foram reportados como representantes do objetivo principal da supervisão abusiva como ela é abordada atualmente (Mitchell & Ambrose, 2007).

Ainda que amplamente utilizada em estudos organizacionais, a medida de supervisão abusiva tem sua origem em relacionamentos íntimos abusivos (Tepper, 2000). Uma vez que líderes são responsáveis pela gestão de pessoas e processos e pela consecução da missão organizacional (Krasikova, Green, & LeBreton, 2013), é razoável presumir que abusos de líderes também se expressem com conteúdo relacionado ao trabalho em si (Den Hartog, 2015). Essa crítica - a negligência a abusos sutis e a comportamentos abusivos relacionados a processos de trabalho e seu

conteúdo – sugere ser pertinente a investigação deste fenômeno com objetivo de ampliar o entendimento sobre abusos de líderes no contexto de trabalho.

Um dos métodos apontados como adequados para aprofundar o conhecimento de liderança e preencher lacunas é a pesquisa qualitativa. Essa metodologia possui técnicas que produzem dados ricos em informações que contribuem significativamente para o entendimento de fenômenos (Trevino, Brown, & Hartman, 2003). A pesquisa qualitativa serve a quatro propósitos que possuem implicações para o campo de estudo da liderança: sugestão, elaboração, testagem e desenvolvimento crítico de teorias (Lee & Ha-Brookshire, 2017). Mudanças de paradigma centrais para o estudo da liderança vêm de investigações qualitativas (Treviño et al., 2003).

O objetivo do presente estudo foi aprofundar dedutiva e indutivamente a investigação de abusos dos líderes, investigando a sua expressão pública e sutil. Para atingir este objetivo, foram feitas entrevistas em profundidade com líderes e subordinados de diferentes ramos organizacionais. Dessa forma, pretendia-se contribuir para o conhecimento da liderança abusiva adicionando riqueza ao entendimento da supervisão abusiva.

### **Suporte teórico e proposições**

Conforme anteriormente mencionado, pesquisadores levantaram dúvidas sobre a amplitude dos comportamentos abusivos abrangidos pela supervisão abusiva (e.g. Martinko et al., 2013; Mitchell & Ambrose, 2007). Estes estudos sugerem que diferentes dimensões de abuso podem compor este fenômeno. Assim, diferentes categorias de abusos de líderes poderão ser encontradas quando atores-chave do contexto organizacional forem entrevistados.

Proposição 1: Diferentes categorias, além do conteúdo proposto na supervisão abusiva, representarão comportamentos abusivos dos líderes.

O comportamento de líderes resulta de uma combinação de ações sutis e perceptíveis (Mumford, 1986). Adicionalmente, a pesquisa atual negligencia comportamentos abusivos sutis. Os comportamentos estudados são majoritariamente públicos (Tepper et al., 2017). Entretanto, o estudo da supervisão abusiva tem como base o estudo do comportamento abusivo no trabalho (Neuman & Baron, 1998) e de abusos emocionais (Keashley, 1998). Esta literatura propõe que além de abusos públicos, abusos sutis também compõem este fenômeno. E ressalta que abusos sutis podem acontecer com mais frequência que os públicos pois a chance do líder ser pego é menor. Assim, entrevistas em profundidade poderão capturar abusos de maneira geral, públicos e sutis.

Proposição 2: Comportamentos públicos e sutis de líderes serão descritos como abusivos.

A liderança é definida como o exercício de influência sobre outras pessoas com o objetivo de atingir metas (Ahlquist & Levi, 2011). Líderes são responsáveis por entregas que atendam a demandas organizacionais (Krasikova et al., 2013). Seus resultados contribuem para sua permanência em posições de liderança. Sendo assim, o foco nos resultados pode encobrir necessidades concorrentes (Greenbaum, Mawritz, & Eissa, 2012). Nesse cenário, líderes podem se sentir tentados a usar o abuso como estratégia para o aumento de resultados (Burton, Hoobler, & Scheuer, 2012) e a pressão pode ser útil para incrementar entregas da equipe (Schilling, 2009). Por conseguinte, é esperado que a relação entre supervisão abusiva e o aumento de desempenho seja relevante nos resultados das entrevistas.

Proposição 3: Comportamentos abusivos de líderes serão relacionados a desempenho.

Estudos qualitativos associados aos tipos organizacionais e contexto ocupacional fornecem *insights* diferenciados ao entendimento da liderança (Bryman, Stephen, & Campo, 1996). As organizações não funcionam apartadas da lógica de mercado e os fins podem ser usados como justificativa dos meios escolhidos (Elders, Chomsky, & Foucault, 2011). Organizações privadas e públicas possuem missões, objetivos estratégicos e metas muito distintos. A iniciativa privada responde a demandas de mercado aliadas à necessidade de produção de valor. Assim, a busca por atender a essas demandas depende grandemente dos líderes organizacionais e do desempenho de suas unidades (Ma, Karri, & Chittipeddi, 2004). Por sua vez, organizações públicas não se submetem à lógica de mercado mas respondem a necessidades sociais e a obrigações governamentais. Nesse cenário, a necessidade por alcançar resultados tende a ser menos intensa.

Proposição 4: A palavra “resultados” será mais relevante no discurso de empregados da iniciativa privada.

## **Método**

### **Desenho do estudo**

O uso de métodos qualitativos se justifica nesse estudo uma vez que o objetivo é de enriquecer o conhecimento de um fenômeno gerado quantitativamente e de propor uma perspectiva mais ampla para um fenômeno que tem sido investigado quantitativamente (Conger & Toegel, 2002). A pesquisa quantitativa sozinha não possui meios para capturar a totalidade do fenômeno liderança em decorrência da sua complexidade (Conger, 1998).

Como a principal interação na liderança ocorre entre líderes e subordinados, este estudo contou com entrevistas de ambos. Essa estratégia foi utilizada não apenas para enriquecer o entendimento do fenômeno mas também para reduzir possíveis

vieses relacionados a posições específicas (Conger, 1998). A convergência no discurso dos participantes foi investigada com o uso de análises lexicais com o apoio de *software*, gerando estatísticas que permitem análises quantitativas. Assim, esse estudo possui um desenho quantitativo-qualitativo.

### **Participantes**

Colegas de trabalho, subordinados, amigos ou chefes indicaram participantes que deveriam ser subordinados ou gestores organizacionais. Depois que os convidados concordaram em participar, seu contato (telefone ou e-mail) foi compartilhado com a equipe de pesquisa. Os participantes trabalhavam em indústrias e organizações distintas. Empregados de setores públicos (por exemplo, ministérios, bancos, correios) e privados (por exemplo, restaurantes, bancos, cafeterias, *shopping centers*, escritórios de advocacia) foram convidados a participar (34% dos entrevistados eram da iniciativa privada). Todas as entrevistas foram realizadas em Brasília, Brasil. Os participantes foram entrevistados em português.

Foram entrevistados 25 gerentes e 10 subordinados seguindo as orientações de Bardin (1977) referentes ao tamanho da amostra e à saturação. A amostra foi diversificada em termos de idade (a idade dos gestores variou de 27 a 55 anos; a idade dos subordinados variou de 29 a 67 anos) e 52% dos gerentes e 60% dos subordinados eram do sexo masculino. Subordinados nesta amostra não estavam hierarquicamente vinculados aos gestores que participaram deste estudo. Gestores e organizações não foram informados sobre a participação dos empregados neste estudo.

### **Procedimentos**

Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas em profundidade. A pesquisadora conduziu todas as entrevistas apenas com um participante. Três entrevistas foram acompanhadas por um estudante de graduação. Os participantes

indicaram o local onde gostariam de ser entrevistados (por exemplo, na organização, em uma sala separada da universidade, em um local público). A confidencialidade foi reafirmada e garantiu-se que a participação dos empregados, em nenhuma hipótese, seria informada a suas organizações ou a seus gestores. Após concordarem com o consentimento informado e aceitarem participar, a entrevista foi iniciada. As entrevistas foram gravadas com autorização dos participantes. As identidades dos empregados eram conhecidas exclusivamente pela responsável pela pesquisa, que conduziu todas as entrevistas.

As entrevistas duraram de 27 a 98 minutos. Entrevistas de subordinados e gestores não tiveram diferenças de duração. Então, as entrevistas foram transcritas. As transcrições não tinham nenhuma identificação do entrevistado ou de sua organização. Os dados foram preparados para as análises de *software* após serem organizados pela equipe de pesquisa. Apenas os pesquisadores envolvidos neste estudo tiveram acesso às entrevistas.

### **Instrumento**

O roteiro de entrevista semiestruturado continha 9 questões. Para iniciar a entrevista, foram feitas três perguntas sobre liderança (a) “O que os líderes devem priorizar?”, “Conte-me sobre sua experiência com líderes” e “Como você descreveria um líder ético?”). Respostas a estas questões não foram consideradas nas análises. As seguintes questões abordaram: 1) os comportamentos apresentados por um líder abusivo (“Como você descreveria o comportamento de um líder abusivo?”), 2) as estratégias que os líderes abusivos adotam para alcançar objetivos (“Quais estratégias um líder abusivo usa para atingir metas?”), 3) respostas quando estratégias desses líderes falham (“Como um líder abusivo se comporta quando suas estratégias fracassam? ”), 4) o pior comportamento que um líder poderia ter (“Qual é o pior

comportamento que um líder poderia ter?”), 5) as razões pelas quais um líder é abusivo (“ Por que um líder se comporta dessa maneira?”) e 6) como os participantes definiriam liderança abusiva (“ O que é liderança abusiva para você? ”).

### **Análises**

As análises foram realizadas com apoio do *software Iramuteq (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires – R Interface for Multidimensional Texts and Questionnaire Analyses)*. Este *software* realiza análises de *corpora* em diferentes línguas (francês, inglês, português, espanhol). As análises foram realizadas em português. Esse *software* analisa as palavras no contexto em que foram emitidas.

As análises lexicais feitas foram: 1) classificação hierárquica descendente – CHD, com sua representação gráfica no dendograma e divisão de segmentos de entrevista organizados no *corpus* colorido. A CHD tem por base a raiz lexical das palavras. São obtidas matrizes que cruzam segmentos de texto e palavras comparando com base nos valores de chi-quadrado (Camargo, 2005). O *software* organiza as palavras em classes - ou categorias - utilizadas como sinônimo nesse trabalho. O chi-quadrado deve ser maior que 3,84 (Loubere, 2016) para ser considerado significativo. Esta análise visa obter classes de segmentos de texto que, ao mesmo tempo, apresentam conteúdo semelhante entre si, e conteúdo diferente dos segmentos de texto das outras classes. O *software* também conta palavras com uma única ocorrência (*hapaxes*). Como representação gráfica da recorrência de palavras, foi extraída, também, a nuvem de palavras.

Em seguida foi extraído o dendograma. Com os dados organizados hierarquicamente, este gráfico representa as categorias em colunas que dispõem as palavras mais relevantes por categoria ordenadas por chi-quadrado. As categorias são

posicionadas em relação as outras de acordo com a proximidade do significado dos temas que estas agregam. Adicionalmente, este gráfico apresenta o percentual de respostas contido em cada categoria. Como é contada a recorrência de palavras dentro da classe, uma mesma palavra pode aparecer em diferentes classes no dendograma.

O *corpus* colorido divide os segmentos de texto em diferentes cores correspondentes a cada categoria. Assim, permite a análise do conteúdo de cada categoria para melhor entender os temas que essa agrega. Unidades de texto são apresentadas em ordem decrescente de representatividade na categoria. Adicionalmente, como ilustração, por fim foi extraída a nuvem de palavras. Este gráfico é o único neste *software* que representa as palavras por ocorrência isolada e não relacionada ao contexto no qual são emitidas.

### **Resultados**

O *corpus* foi composto por 106 segmentos de texto, representando 76,26% do total de segmento de textos. Os resultados da CHD apontam 4.937 ocorrências e 1.109 formas – das quais 804 eram ativas e 39 suplementares. Foram encontradas 489 *hapaxes*. A análise indicou cinco categorias de comportamentos abusivos de líderes, dando suporte a proposição 1 de que abusos dos líderes são diversos. As categorias foram denominadas: Foco em Resultados, Imagem e Interesses Pessoais, Controle e Consistência, Relacionamento com a Equipe e Intimidação. Esta última apresentou conteúdo similar ao proposto na supervisão abusiva de Tepper (2000).

Figura 3: Dendograma de classes de comportamentos abusivos

Foco em resultados	Imagem e Interesses Pessoais	Controle e consistência	Relacionamento com a equipe	Intimidação
Entender Importante Resultado Precisar Claro Sucesso Prioridade Organização Ambiente Muito Meta Pior Cobrar	Preocupar Questão Precisar Posição Liderança Gestão Pensamento Errado Desrespeito Autoritário Imagem Usar	Ficar Entregar Entrega Esperar Reunião Empregado Alcançar Apresentar Feedback Exemplo Assédio Diário Confiança	Ouvir Certo Querer Falar Dar Abusivo Capacidade Opinião Agenda Mau gestor Confiança Pior Desrespeito	Maneira Aqui Diferente Ruim Chefe Reunião Problema Uso Manter Subordinado Ordem Presente
18,8%	25,5%	17 %	25,5%	13,2%

De maneira geral, a distribuição de texto nas categorias foi relativamente homogênea. A categoria Foco em Resultados correspondeu a 18,8% do corpus analisado. Em seguida, a categoria Imagem e Interesses pessoais apresentou 25,5% cada. A categoria Controle e Consistência correspondeu a 17%. Já a categoria Relacionamento com a Equipe apresentou o percentual de 25,5%. A última categoria representada foi Intimidação, a qual correspondeu a 13,2% do total do corpus. As categorias serão apresentadas a seguir.

A primeira categoria foi Foco em Resultados. Essa categoria se refere a comportamentos dos líderes orientados diretamente ao incremento quantitativo de resultados da equipe por meio de pressão. O líder faz cobranças desproporcionais, sobrecarrega e instiga competição desleal entre membros da equipe ao invés de promover cooperação. Tais comportamentos podem pressionar subordinados a produzir mais. Essa classe foi a que mais se diferenciou das outras, como pode ser observado no dendograma. A palavra mais representativa dessa categoria foi “resultado” ( $\chi^2=18,86$ ), seguida de “precisar” ( $\chi^2=17,26$ ), “sucesso” ( $\chi^2=13,27$ ),

“prioridade” ( $\chi^2=11,27$ ) e “organização” ( $\chi^2=10,72$ ). Como frase representativa pode ser apresentada “Eu pressionei demais a equipe e as pessoas se sentiram usadas, mas os resultados foram excelentes” e “Volta e faz de novo. Volta e faz de novo. Eu demando excelência em um e-mail (...) As vezes eu sobrecarrego as pessoas que trabalham comigo”.

A segunda categoria foi denominada Imagem e Interesses Pessoais. Essa categoria agrupou temas relacionados à preocupação de líderes com a promoção e manutenção de uma imagem de efetividade, priorizando interesses pessoais. Adicionalmente, eles tem a intenção de negar erros ou terceirizar a responsabilidade por eles. As palavra mais representativas da classe foram “preocupar” ( $\chi^2=18,61$ ), “questão” ( $\chi^2=15,35$ ), “posição”( $\chi^2=12,16$ ) e “liderança”( $\chi^2=11,21$ ). Como exemplo de frase temos: “Várias pessoas se beneficiam de ser abusivas porque vendem aos líderes superiores a imagem perfeita de sucesso” e “Eu o considero um péssimo chefe que só se preocupa com seus interesses pessoais”.

A terceira categoria, Relacionamento com a equipe, agrupou comportamentos que demonstravam a pouca valorização e cuidado com os subordinados. Nesta classe, a liderança estabelece uma comunicação negativa e ineficiente. O feedback apropriado não é fornecido e a confiança na capacidade da equipe é escassa. As palavra mais representativas da classe foram “ouvir” ( $\chi^2=14,17$ ), “certo” ( $\chi^2=13,64$ ), “querer” ( $\chi^2=9,4$ ), “falar” ( $\chi^2=8,74$ ) e “dar” ( $\chi^2=8,21$ ). Como frase representativa, podemos destacar: “Não ouvir, não ouvir. De certa forma, ele destaca seu currículo e diminui o dos outros. Ele fecha seus ouvidos para as exigências dos outros” e “Eu acho que ele não é transparente. Ele diz uma coisa e faz outra. Não é confiável e não confia em ninguém”.

Referindo-se a comportamentos de liderança usados para impor controle sobre o processo de trabalho, microgerenciando cronogramas e vida pessoal de membros de equipes. Esta categoria foi nomeada “Controle e consistência”. No entanto, como não há comportamentos evidentemente imorais ou antiéticos, os temas desta classe não foram considerados liderança abusiva. Exemplos de altos comportamentos de controle são um cronograma rigoroso para cirurgiões ou para controladores de tráfego aéreo. Nestes casos, eles fazem parte da descrição do trabalho e não abusos.

A última categoria foi denominada Intimidação. Centra-se na percepção de comportamentos que foram usados para intimidação intencional, humilhação e punição de subordinados. As palavras mais representativas da categoria foram “mau-líder” ( $\chi^2=14,78$ ), “reunião” ( $\chi^2=9,92$ ), “empregado” ( $\chi^2=8,57$ ) e “presente” ( $\chi^2=5,4$ ). Nesta categoria, em particular, as frases que caracterizam comportamentos abusivos hostis do líder foram destacadas, como um exemplo: “Meu chefe me humilha na frente de meus colegas de trabalho” e “Meu chefe humilha. Alguns fazem isso, certo? O mau líder pra mim é o que insiste em manter a obediência das pessoas impondo a sua vontade”. Esta classe apresenta conteúdo similar ao da supervisão abusiva (Tepper, 2000).

A proposição 2 apontava que comportamentos públicos e sutis de líderes seriam descritos como abusivos e se confirmou. As classes Foco em resultados e Intimidação apresentaram comportamentos visíveis. Em oposição, Relacionamento com a equipe e Intimidação, sutis. Por fim, temos a nuvem de palavras (Figura 4). Em decorrência do efeito eco, algumas palavras apresentam grande relevância por que compõem perguntas da entrevista e tem sua recorrência inflacionada (Lahlou, 1994). Essas palavras não foram incluídas na nuvem de palavras. Exemplos de palavras foram: pessoa, líder, falar, gestor, chefe, empregado, equipe, trabalho.



## **Discussão**

Os resultados apontam que os abusos de líderes se apresentam de diferentes formas. A multiplicidade dos abusos relatados indica que comportamentos abusivos similares ao abuso proposto com base em abusos familiares está presente no ambiente de trabalho, mas não descreve a totalidade dos abusos relatados pelos participantes. Estes abusos corresponderam a 13% dos comportamentos abusivos relatados pelos participantes. Dessa forma, este estudo expande o entendimento da supervisão abusiva, mostrando que o comportamento abusivo no trabalho não está apenas presente, mas é diverso em suas demonstrações.

Cinco categorias de comportamentos abusivos foram encontradas nas análises deste estudo, apesar da categoria Controle e consistência não apresentar conteúdos eminentemente imorais e ilegais e por isso não ter sido considerada uma categoria de liderança abusiva. A literatura de liderança oferece suporte teórico para a existência dessas categorias. A existência de comportamentos abusivos sutis e públicos é sugerida na literatura de abusos no ambiente de trabalho (Keashley, 1998; Neuman & Baron, 1998). Por sua vez, a orientação para tarefas e pessoas remonta ao modelo de Ohio, proposto em meados dos anos 1960 (Bass, 2000). Para os fatores, a base teórica correspondente na literatura da área será apresentada a seguir.

Como era esperado, os comportamentos abusivos propostos por Tepper (2000) foram relatados pelos participantes como abuso, compondo a categoria Intimidação. Seu impacto negativo foi ressaltado nas entrevistas como o pior que um líder pode fazer. Humilhações e ameaças públicas agridem subordinados e são consideradas abusivas. Entretanto, esses não foram os únicos comportamentos descritos como abusivos nem no discurso dos entrevistados e nem na literatura organizacional.

Guardando relação com os comportamentos que se agregaram na categoria Foco em resultados, a literatura aponta que líderes destrutivos pressionam a equipe para alcançar resultados (Schilling, 2009). O foco no *bottom-line* influencia empregados a agir como se o único fim a ser buscado fosse o resultado (Greenbaum et al., 2012). Esta mentalidade pode alimentar a busca abusiva por resultados, uma vez que líderes podem se sentir pressionados a realizar grandes entregas (Williams, 2014). Líderes abusivos podem usar a pressão como uma estratégia para alcance de resultados na equipe (Schilling, 2009) e exercer essa pressão provocando uma sobrecarga na equipe para atingir motivações pessoais (May, Peus, & Frey, 2010). Assim, Foco em resultados emergiu dos dados e possui forte base teórica que o suporte.

O foco em liderar voltado para motivações pessoais também é apontado na literatura de liderança destrutiva. Líderes podem apresentar comportamentos voltados para o próprio benefício, influenciando subordinados para este fim (Williams, 2014). Podem também ser emitidos comportamentos (“culpar os outros pelos próprios erros”, “levar o crédito por resultados dos empregados”) que tenham por finalidade melhorar resultados pessoais (Schilling, 2009) e servir a interesses particulares (De Hoogh & Den Hartog, 2008). Líderes que agem voltados para os interesses próprios usam sua influência para obter poder e ganhos pessoais. Esta é a base teórica que vai ao encontro da categoria Imagem e Interesses pessoais.

Por fim, temos a categoria Relacionamento com a equipe. Diferentemente do reportado nas outras categorias, esta reporta “não comportamentos” tais como não cuidar da equipe ou não considerar demandas. É esperado que líderes demonstrem uma preocupação genuína pelos subordinados (Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh, 2011), que cuidem de sua equipe (Treviño et al., 2003) e que ajam com foco nas

pessoas (Resick, Hanges, Dickson, & Mitchelson, 2006). O descuido com essas obrigações pode ser considerado abusivo.

Como reportado nos resultados, a categoria Controle e consistência não foi considerada por não apresentar comportamento evidentemente abusivo, uma vez que depende do contexto no qual esses comportamentos são expressos. Novos estudos podem se aprofundar no entendimento de como esses comportamentos ou quais comportamentos ligados ao controle podem ser considerados abusivos e ter efeitos negativos em empregados.

Em termos de publicidade do abuso, as quatro categorias de comportamentos do líder resultantes nesse estudo podem ser agregadas em duas: duas delas agregam comportamentos abusivos sutis (Relacionamento com a equipe e Imagem e interesses pessoais) e as outras duas agregam comportamentos públicos – ou visíveis (Intimidação e Foco em resultados). A categoria Imagem e interesses pessoais pode ser entendida à luz da priorização de interesses particulares. Nesse sentido, Imagem e interesses pessoais se relaciona com o propósito de construir uma imagem de eficiência. Esta imagem é importante para líderes pois contribui para a persecução de projetos pessoais de poder. Líderes abusivos valorizam uma imagem de eficiência e os esforços empreendidos para sua manutenção podem ser refletidos em seus comportamentos com a equipe e servir ao propósito de subir na carreira de líder.

Por sua vez, Relacionamento com a equipe foi a segunda categoria agrupada como comportamentos abusivos sutis. Esta categoria sublinha a expressão de comportamentos abusivos associados à relação líder - subordinados e interações interpessoais entre estes (ou falta de) no âmbito da equipe. Essa categoria agrupou comportamentos diretamente relacionados a como o líder se relaciona (e se comunica) com seus subordinados.

Em seguida, apresentando comportamentos abusivos públicos, a categoria Intimidação agrupou comportamentos muito parecidos com os apresentados por Tepper (2000). A liderança abusiva pode ser resumida pela frase de um participante: “Se eu sou mais forte do que você, porque eu não uso minha força pra conseguir o que eu quero?”. Comportamentos abusivos nessa categoria abrangem gritar, humilhar, fazer ameaças públicas. Foram descritos pelos participantes como o pior que um líder pode fazer. Alguns participantes apontaram que esses comportamentos servem ao propósito de punir empregados que possuem um desempenho inferior. Isto encontra suporte na literatura (Hogan & Kaiser, 2005).

Por último, a categoria Foco em resultados foi intimamente relacionada a pressões voltadas ao alcance de metas independente dos meios utilizados para atingi-las. Participantes relataram enfaticamente esse fenômeno quando perguntados sobre o que era a liderança abusiva. Se o desempenho é a meta principal (independente de qualquer outra questão), o alcance de fins pode legitimar os meios escolhidos para que isso fosse possível (Chomsky, 1999). Assim, as pessoas podem perder relevância frente ao foco exclusivo no aumento de resultados. Organizações esperam que líderes se responsabilizem por alcançar resultados. Entretanto, subordinados repetidamente enfatizaram que essas práticas possuem um impacto negativo no bem-estar. Líderes não mencionaram o custo humano da pressão em suas respostas à entrevista.

### **Considerações finais**

A pesquisa de comportamentos abusivos de líderes investiga majoritariamente comportamento abusivos públicos. Entretanto, ações sutis podem se tornar atraentes quando consideramos que elas apresentam um risco diminuído de punição (Neuman & Baron, 1998). Em ambientes de trabalho, o dano pode ser maior pois líderes tem meios para punir empregados e comportamentos sutis podem passar despercebidos

por pessoas de fora da equipe. Esse estudo contribui para ampliar o entendimento sobre comportamentos abusivos, considerando não apenas os comportamentos públicos mas, também, os comportamentos sutis.

Brown e Treviño (2006) apontam que a “mensagem ética pode se perder entre as tarefas urgentes” (pp. 598). Além disso, ameaças ao poder dos líderes também podem influenciar positivamente comportamentos abusivos (Williams, 2014). Novos estudos podem investigar a influência de variáveis da organização no comportamento abusivo de líderes.

Apesar de estudos qualitativos não pretenderem generalizar seus achados, a preocupação foi de entender similaridades e diferenças nesse tipo de comportamento (abusivo) em empresas e indústrias diferentes. Surpreendentemente, os comportamentos apontados foram muito similares. Entretanto, a palavra “resultados” foi mais representativa no discurso de empregados da iniciativa privada. Esse resultado sugere que novos estudos podem investigar os mecanismos subjacentes a consecução de resultados e quais os interesses particulares de líderes de organizações privadas e públicas quando se comportam de maneira abusiva.

Era esperado que líderes e subordinados apresentassem conteúdo diferenciado. Os valores de chi-quadrado ressaltam algumas distinções em termos de intensidade e algumas diferenças em palavras representativas. Contudo, a estrutura apresentada quando a análise foi realizada em separado foi similar. Esse resultado pode decorrer da apresentação da percepção por parte dos líderes a partir da posição de empregados, uma vez que esses possuem líderes. Ou seja, eles podem ter se percebido como empregados e, portanto, vítimas de abusos. O foco pode ter permanecido em como são liderados e não em como lideram.

Além disso, como posições de liderança possuem poder e influência, estudos futuros podem investigar, também, o entendimento que líderes possuem de poder. Apesar de líderes terem controle sobre recursos escassos (Fiske & Berdahl, 2007; Magee & Galinsky, 2008) sendo essa uma definição de poder, esses fenômenos tem sido pesquisados em separado. Adicionalmente, como contextos organizacionais possuem diferentes *stakeholders* que não foram parte desses estudo, uma possível relação desses na liderança abusiva também pode ser investigada.

Limitações podem ser apontadas. Pode-se apontar que o lugar em que cinco dos entrevistados participaram foi a própria organização e estes o escolheram livremente. Entretanto, apesar de terem sido entrevistados em salas separadas, a ideia de poder ser ouvido pode ter afetado a transparência de algumas de suas falas. Estudos futuros podem escolher um ambiente único para realizar todas as entrevistas.

Empregados relataram que comportamentos abusivos do líder possuíam a finalidade de diminuir comportamentos dos empregados considerados inapropriados. Como foi ressaltado nas análises, empregados que produzem menos podem ser alvo de humilhações e comportamentos intimidativos. Mas esses comportamentos produzem efeito em todos os subordinados uma vez que temem pelas ações do líder e podem ter seu bem-estar impactado negativamente. Estudos futuros podem se dedicar a investigar como características dos empregados podem influenciar na expressão da liderança abusiva.

O estudo da liderança abusiva na pesquisa organizacional aumentou nas últimas duas décadas, mas mais estudos são necessários para que ela seja melhor entendida (Den Hartog, 2015). O corpo teórico referente a essa temática está centrado em um único entendimento e medida e a grande maioria dos resultados publicados é exclusivamente quantitativa. Assim, o uso de métodos qualitativos pode aprimorar o

entendimento da supervisão abusiva. Como esse é um fenômeno relativamente recente, podem persistir pontos que precisam de maior elucidação em termos de conteúdo.

Ademais, o uso de *software* de análise qualitativa permitiu que a relação entre diferentes conteúdos pudesse ser melhor explorada. Adicionalmente, o uso de *softwares* dessa natureza pode contribuir para reduzir o viés de subjetividade (Chartier & Meunier, 2011; Lahlou, 2012). Como muito ainda tem a ser investigado nessa área, o uso de delineamentos multimétodo também pode expandir o entendimento acerca dos abusos no ambiente de trabalho.

Demandas crescentes por resultados requerem que líderes apresentem um desempenho excepcional, e isso pode impactar o modo pelo qual esses lideram. Se os fins justificam os meios, estas metas podem bem ser alcançadas por meios abusivos. Líderes não deviam passar por cima de pessoas para atingir fins. Um entendimento mais profundo de como os abusos ocorrem no ambiente do trabalho pode contribuir para combatê-los. Organizações precisam estabelecer padrões éticos e mostrar aos líderes que resultados são importantes mas que os meios utilizados para alcançar os fins também o são.

A literatura entende que liderança abusiva é sinônimo de abuso emocional. Entretanto, resultados deste trabalho expandem esse entendimento. Esse estudo aponta que os empregados podem sofrer abusos públicos e sutis. Independentemente do tipo de resultado, as entrevistas apontaram que em cenários abusivos todos podem sofrer com as consequências.

## **Referências**

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010).

The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of*

- Management*, 21(2), 438–452. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Ahlquist, J. S., & Levi, M. (2011). Leadership: What it means, what it does, and what we want to know about it. *Annual Review of Political Science*, 14, 1–24. <http://doi.org/10.1146/annurev-polisci-042409-152654>
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *The Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191–201. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393–411. <http://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00118.x>
- Atherton, A., & Elsmore, P. (2007). Structuring qualitative enquiry in management and organization research: A dialogue on the merits of using software for qualitative data analysis. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2(1), 62–77.
- Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59(6), 723–752. <http://doi.org/10.1177/0018726706066852>
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(4), 389–398. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2011.00886.x>
- Burton, J. P., Hoobler, J. M., & Scheuer, M. L. (2012). Supervisor workplace stress and abusive supervision: The buffering effect of exercise. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 271–279. <http://doi.org/10.1007/s10869-011-9255-0>

- Chartier, J. F., & Meunier, J. G. (2011). Text mining methods for social representation analysis in large corpora. *Papers on Social Representations*, 20, 1–47.
- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 107–121, [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90044-3](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90044-3)
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N., (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409–434. <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Eissa, G. (2012). Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 343–359. <http://doi.org/10.1037/a0025217>
- Han, G. H., Harms, P. D., & Bai, Y. (2015). Nightmare bosses: The impact of abusive supervision on employees' sleep, emotions, and creativity. *Journal of Business Ethics*. <http://doi.org/10.1007/s10551-015-2859-y>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <http://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>

- Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics, 100*(2), 349–366. <http://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9>
- Keashley, L. (1998). Emotional abuse in the workplace. *Journal of Emotional Abuse, 1*(1), 85–117.
- Koole, S. L., Dijksterhuis, A., & van Knippenberg, A. (2001). What's in a name: Implicit self-esteem and the automatic self. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*(4), 669–685. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.80.4.669>
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management, 39*(5), 1308–1338. <http://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Lahlou, S. (1994). L'analyse lexicale. *Variations, 3*, 13–24.
- Lahlou, S. (2012). Text mining methods: An answer to Chartier and Meunier. *Papers on Social Representation, 20*(38), 1–7.
- Lee, S. H., & Ha-Brookshire, J. (2017). Ethical climate and job attitude in fashion retail employees' turnover intention, and perceived organizational sustainability performance: A cross-sectional study. *Sustainability (Switzerland), 9*(3), <http://doi.org/10.3390/su9030465>
- Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P., & Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity: The mediating role of psychological safety and organizational identification. *Management Decision, 54*(1), 130–147. <http://doi.org/10.1108/MD-09-2013-0443>
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *The Journal of Applied Psychology*, <http://doi.org/10.1037/apl0000089>

- Ma, H., Karri, R., & Chittipeddi, K. (2004). The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*, 47(4), 33–40. <http://doi.org/10.1080/14616700601056874>
- Martinko, M., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. D. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(August), 120–137. <http://doi.org/10.1002/joB.1888>
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). The rise of the dark knight: Corporate psychopathy, leadership, and abusive supervision. *Personality and Individual Differences*, 101, 498. <http://doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.224>
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65(2), 325–357. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01246.x>
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *The Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159–1168. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms. Potential causes and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391–419. <http://doi.org/10.1177/014920639802400305>
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345–359. <http://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102–128. <http://doi.org/10.1177/1742715008098312>

- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, *24*(1), 138–158. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 178–190. <http://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, *33*(3), 261–289. <http://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *The Journal of Applied Psychology*, *86*(5), 974–983. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.974>
- Tepper, B. J., Simon, L. S., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 123–52. <http://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>
- Tierney, P., & Tepper, B. J. (2007). Introduction to the leadership quarterly special issue: Destructive leadership. *Leadership Quarterly*, *18*(3), 171–173. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.003>
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, *56*(1), 5–37. <http://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Walker, L. (1979). *The battered woman*. New York: Harper and Row.
- Walter, F., Lam, C. K., Vegt, G. S., Van Der Huang, X., & Miao, Q. (2015). Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the

- emergence and consequences of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/a0038513>
- Williams, M. J. (2014). Serving the self from the seat of power: Goals and threats predict leaders' self-interested behavior. *Journal of Management*, *40*, 15-55. <http://doi.org/10.1177/0149206314525203>
- Wolfe, D. (1987). *Child abuse: Implications for child development and psychopathology*. Beverly Hills: Sage.
- Wu, L. Z. (2012). Work-to-family spillover effects of abusive supervision. *Journal of Managerial Psychology*, *27*(7), 714–731. <http://doi.org/10.1108/02683941211259539>
- Wu, T. Y., & Hu, C. (2013). Abusive supervision and subordinate emotional labor: The moderating role of openness personality. *Journal of Applied Social Psychology*, *43*(5), 956–970. <http://doi.org/10.1111/jasp.12060>
- Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2015). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics* (March), <http://doi.org/10.1007/s10551-015-2657-6>

### Capítulo 3

#### **Liderança abusiva: modelo teórico e operacional de abusos sutis e perceptíveis de líderes por meio de comportamentos orientados para a tarefa e para pessoas**

A imagem que Tepper (2000) apresenta da supervisão abusiva evoca a ideia de chefes abusivos tirânicos que humilham publicamente subordinados com “explosões descontroladas e culpabilização inadequada de empregados” (Tepper et al., 2017, pp. 124). Entretanto, a supervisão abusiva pode ser mais complexa do que ser ou não ser verbalmente abusivo (Martinko et al., 2013). Além disso, essa pode incluir formas de abuso menos diretas e menos perceptíveis. Considerando que fenômenos diretos e indiretos possuem diferentes variáveis preditoras e critério, Mackey, Frieder, Brees, e Martinko (2015) e Tepper (2007) propõem que diferentes dimensões da supervisão abusiva devem ser investigadas.

Como foi anteriormente levantado, o entendimento atual do estudo de supervisão abusiva enfatiza agressões verbais ativas de líderes. Apesar disso, evidências de estudos relacionados a este fenômeno apontam que comportamentos abusivos sutis podem ser mais frequentes do que os públicos (Neuman & Baron, 1996) e que tais formas sutis e indiretas podem ter efeitos igualmente negativos nos empregados (Buch, Martisen, & Kuvaas, 2015; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007). Ainda que a concepção atual enfoque os comportamentos agressivos ativos, Mitchell e Ambrose (2007) defenderam que os dados que embasaram a proposição de supervisão abusiva sugerem o contrário. Estes autores sugeriram que os 15 itens originais podem ser subdivididos em dois fatores: um que agrega comportamentos abusivos passivos e outro, ativos; sugerindo que as diferenças entre comportamentos abusivos merecem atenção.

Para além dos estudos de liderança, a pesquisa mais ampla em abusos no trabalho abordou diferentes tipos de abuso. Por exemplo, a pesquisa em abusos emocionais no trabalho (Keashley, 1998; Keashley & Harvey, 2006) e a pesquisa em agressão no ambiente de trabalho (Barling, Dupré, & Kelloway, 2005; Neuman & Baron, 1998) sugerem que, na maior parte do tempo, abusos são verbais, sutis e indiretos (Keashley & Harvey, 2006).

Contrastando com os comportamentos abusivos públicos e visíveis, tais abusos indiretos não são facilmente percebidos (Keashley, 1998; Keashley & Harvey, 2006; Mantell, 1994). Nesse sentido, humilhação pública seria um exemplo de comportamento perceptível e assumir o crédito por trabalhos dos empregados, sutil. Essa forma ampliada de entender abusos no trabalho vai ao encontro da definição de dicionário que propõe que abuso é “tratamento cruel, violento ou injusto, especialmente quando alguém não tem meios de prevenir. O uso de algo mau, desonesto ou de forma prejudicial” (Macmillan Online Dictionary, 2017).

De maneira geral, abusos sutis tem maior probabilidade de ocorrer, uma vez que o risco do perpetrador ser pego é menor (Baron & Neuman, 1996). Esses autores sugerem também que os abusos mais sutis podem causar danos similares aos causados por abusos públicos (Neuman & Baron, 1998). Esse estudo tem por base o entendimento ampliado de abuso no trabalho para desenvolver um modelo e medida que cubram tanto comportamentos abusivos sutis quanto públicos como componentes da liderança abusiva.

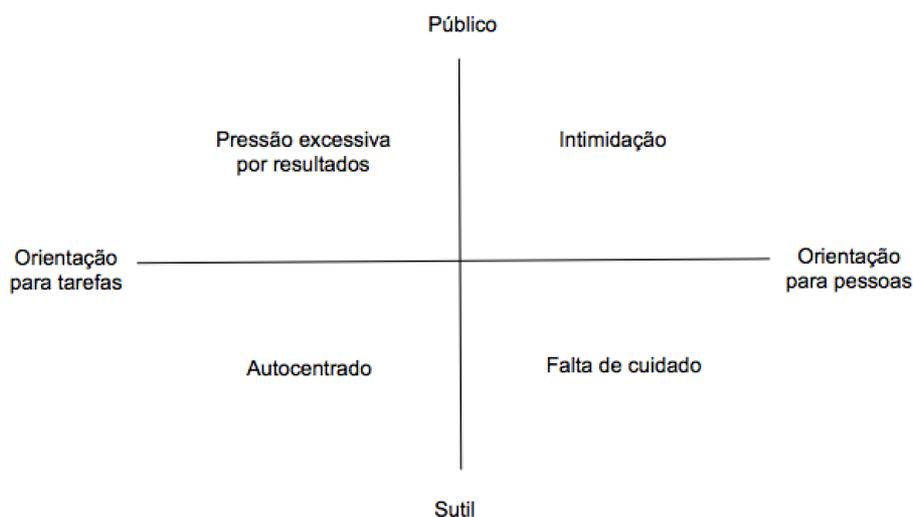
Adicionalmente, este modelo será proposto abordando, também, como a orientação (ou objetivos) de líderes pode contribuir para o entendimento do abuso no trabalho. Comportamentos abusivos podem ser orientados tanto para tarefa quanto

para pessoas, em alinhamento com a distinção clássica proposta na teoria de liderança sobre o foco de comportamento de líderes (e.g., Bass, 1990).

A teoria de liderança de orientação para tarefas e resultados “se mostra como possuindo os conceitos mais robustos de liderança” (Fleishman, 1995, p. 51). Atualmente, a pesquisa em supervisão abusiva foca em abusos interpessoais. Supervisores abusivos demonstram uma falta de respeito pelos empregados com explosões descontroladas, culpabilização pública (Tepper et al., 2017) e outros abusos orientados para pessoas. Assim, os estudos objeto das investigações de supervisão abusiva relacionam-se com uma baixa orientação para pessoas. Tais líderes negligenciam e ativamente prejudicam o bem-estar de membros de suas equipes. Os comportamentos mensurados na escala de Tepper não se dedicam a investigar comportamentos abusivos orientados para tarefas. Entretanto, líderes podem expressar abusos para atingir metas e completar suas missões organizacionais, tais como pressionar empregados para além do razoável e priorizar metas pessoais ao invés de metas da equipe.

O primeiro objetivo da pesquisa apresentada aqui é de propor um modelo diferenciado de liderança abusiva, considerando que comportamentos abusivos podem variar em dois eixos: comportamento sutil/público e orientado para resultados/pessoas. São sugeridos, assim, quatro tipos de comportamentos abusivos de líderes (veja Figura 5), dois tipos públicos, denominados Pressão excessiva por resultados e Intimidação e dois sutis, denominados Autocentrado e Falta de cuidado. O segundo objetivo deste trabalho é apresentar uma medida de liderança abusiva que operacionaliza esses quatro tipos e apresentar evidências de validade dessa medida em dois estudos empíricos com amostras independentes.

Figura 5: Tipologia de liderança abusiva no trabalho



### Liderança abusiva

Liderança abusiva (LA) é definida neste trabalho como a *demonstração continuada de comportamentos abusivos hostis e imorais, verbais e não-verbais de líderes, direcionados a influenciar subordinados a buscar metas pessoais e/ou organizacionais, a punir comportamentos indesejados de subordinados para o projeto pessoal do líder ou comportamentos do líder que desconsideram o bem-estar de subordinados*. A pesquisa de abusos no trabalho deveria se dedicar a estudar tanto formas sutis quanto públicas de abuso (Keashley, 1998; Neuman & Baron, 1998). Nesta proposição, temos ambas as formas de comportamentos como partes componentes da LA.

Ademais, a orientação dos comportamentos abusivos (pessoas ou tarefa) é estudada. A distinção clássica entre essas dimensões foi proposta 50 anos atrás, quando pesquisadores de Ohio propuseram que comportamentos dos líderes se distribuem em comportamentos de consideração e de estrutura de iniciação (Bass, 1990; Fleishman, 1973; Judge, Piccolo, & Ilies, 2004; Lambert, Tepper, Carr, Holt, &

Barelka, 2012), também apresentados como liderança orientada para pessoas versus tarefas (Bass, 2000; Gartzia & Baniandrés, 2016). Comportamentos orientados para pessoas, positivos, são aqueles que demonstram que o líder se importa com fatores interpessoais que vão além da tarefa em si e que incluem a demonstração de respeito e interesse pelo bem-estar de seus subordinados de maneira ampliada. Por sua vez, comportamentos orientados para pessoas também podem ser negativos ou abusivos, tanto quando o líder se engaja em comportamentos verbais hostis, quanto quando o líder negligencia necessidades da equipe, demonstrando não se importar.

Orientação para tarefas/resultados foca em comportamentos de líderes que demonstram uma gestão apropriada do alcance de resultados e das tarefas da unidade, tais como: acompanhar a conduta de subordinados à luz das normas e procedimentos organizacionais e no foco do atingimento de metas (Bass, 1990). Líderes orientados para tarefa também podem negativamente focar no uso de pressão excessiva para o atingimento de metas ou no atingimento de objetivos exclusivamente pessoais.

A combinação desses dois eixos (orientação para pessoas versus tarefa) e da visibilidade de comportamento (públicos versus sutis) resulta em quatro tipos de comportamento abusivo: Intimidação, Falta de cuidado, Autocentrado e Pressão excessiva por resultados. Essas quatro dimensões serão apresentadas a seguir.

#### **Intimidação (ou supervisão abusiva).**

Líderes com altos escores de supervisão abusiva são chefes verbalmente abusivos que humilham seus subordinados (e.g. Tepper et al., 2017). Em termos do modelo aqui proposto, a supervisão abusiva é orientada para pessoas e publicamente agressiva. O efeito negativo de tais comportamentos de líderes está amplamente documentado na literatura de supervisão abusiva (Lord et al., 2017; Tepper et al., 2017; Tierney & Tepper, 2007). Por exemplo, foram apontadas relações negativas

entre supervisão abusiva e: satisfação do empregado (Mathieu & Babiak, 2016), comprometimento (Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008), desempenho (Walter, Lam, van der Vegt, Huang, & Miao, 2015), e bem-estar da família (Carlson, Ferguson, Perrewé, & Whitten, 2011). Foram apontadas, também, relações positivas com: intenção de sair da organização (Tepper et al., 2009), agressividade de empregados (Burton & Hoobler, 2011) e comportamentos contraprodutivos no trabalho (Wei & Si, 2013).

Como a proposta aqui defendida assinala que abusos de líderes vão além do abrangido pela supervisão abusiva e para não confundir os termos utilizados, essa forma de comportamento abusivo foi denominada Intimidação. A Intimidação engloba comportamentos abusivos públicos que abrangem maus-tratos publicamente observáveis de empregados, orientados para pessoas. É definida como *a demonstração de comportamentos públicos que humilham, diminuem e punem arbitrariamente; colocando alvos em posição de submissão e impotência e que mostram aos outros membros na equipe quais comportamentos não serão tolerados*. Como assinalado anteriormente, a maior parte das investigações se centra nesse tipo de abuso público e focado nas pessoas e, neste trabalho, propomos uma ampliação no entendimento de comportamentos abusivos que também abranja formas de abuso sutis e orientadas para tarefa/resultados.

#### **Falta de cuidado.**

A LA orientada para pessoas também pode ser expressa em comportamentos menos perceptíveis que demonstram uma falta de preocupação de líderes com seus subordinados e suas necessidades. A negligência com tais necessidades e falta de cuidado com o bem-estar vai de encontro ao que é central na liderança orientada para pessoas. Esse tipo de falha na demonstração de liderança adequada é mais difícil de

ser detectada e pode ser mais facilmente tolerada por gestores em posições mais elevadas (Skogstad et al., 2007).

A falta de cuidado sempre se expressa de maneira passiva e distante, não assumindo responsabilidades e ignorando demandas e bem-estar de subordinados. Resultados mostram que formas passivas de liderança trazem impactos negativos no trabalho (Buch et al., 2015; Skogstad, Hetland, Glasø, & Einarsen, 2014). Nesse sentido, na literatura de supervisão abusiva, Mitchell e Ambrose (2007) reanalisaram os dados de Tepper (2000) e propuseram que, de fato, parte dos comportamentos abusivos era passiva. A demonstração de falta de preocupação e cuidado com a equipe é uma forma de abuso interpessoal sutil, aqui definida como *percepções de subordinados que líderes negligenciam as necessidades e o bem-estar de membros da equipe e que não demonstram valorizar os subordinados*.

#### **Autocentrado.**

O atingimento de metas reforça a imagem positiva do líder na organização e pode contribuir para que estes sejam promovidos, galgando posições mais elevadas na carreira. A relação entre líderes e subordinados reflete o contrato social no qual o líder se compromete a agir alinhado ao melhor interesse do grupo e a guiar os membros de sua equipe nessa direção (Maner & Mead, 2010). Entretanto, em uma série de experimentos, esses autores observaram que líderes com frequência priorizam interesses pessoais acima dos interesses da equipe, protegendo suas posições privilegiadas.

De fato, “o fenômeno no qual líderes se comportam de maneira autocentrada é um tema recorrente em diferentes áreas da pesquisa atual em liderança” (Schmid, Verdorfer, & Peus, 2017, p.2). A priorização de interesses pessoais e não do grupo ou

organização tem sido entendida como um comportamento negativo da liderança (Cramwinckel, Cremer, & van Dijke, 2012; Eisenbeiß & Brodbeck, 2014).

Líderes controlam os meios no trabalho e podem usar seu poder de forma a buscar interesses pessoais e manipular pessoas a atingir metas. Quando líderes estão preocupados principalmente com seus próprios interesses, eles se comportam de maneira autocentrada. Assumir o crédito pelo trabalho realizado pela equipe, manipular seus subordinados e favorecer membros da equipe que podem contribuir mais para seu projeto pessoal, são exemplo de comportamentos autocentrados que podem impactar negativamente subordinados.

Assim, a segunda dimensão de LA resulta da interseção entre orientação para tarefas/resultados e comportamentos sutis. Autocentrado é definido como *comportamentos voltados para os próprios interesses pelos quais líderes usam seu poder para se beneficiar, alcançar interesses pessoais e promover uma imagem de efetividade, mesmo quando esses objetivos são alcançados prejudicando sua equipe.*

#### **Pressão excessiva por resultados.**

A pressão por resultados é inerente à vida corporativa (Waddock, Bodwell, & Graves, 2002). Entretanto, estudos apontam que o estabelecimento de metas e a forte pressão por resultados tem um lado destrutivo e podem promover comportamentos antiéticos tais como trapacear, enganar e manipular (Niven & Healy, 2016; Ordóñez & Welsh, 2015). Por exemplo, a vontade de ser promovido ou de receber um bônus maior pode influenciar líderes a negligenciar prioridades concorrentes ou orientações éticas para focar nas entregas como o único resultado relevante (Greenbaum, Mawritz, & Eissa, 2012). Tais líderes centrados nas entregas, “se preocupam mais com lucros do que com bem-estar e dedicam-se unicamente com atingir o *bottom-line*” (Greenbaum et al., 2012, p. 359).

Espera-se que líderes influenciem subordinados para a consecução de objetivos (Krasikova et al., 2013) uma vez que líderes são responsáveis pelo desempenho da unidade (Hogan & Hogan, 2001). Líderes que buscam resultados a qualquer custo podem ser percebidos como mais efetivos e comprometidos e conquistar admiração dentro da organização. Fazer mais do que o esperado e criar uma pressão excessiva sobre os empregados pode não ser percebido como uma problema, considerando que “líderes frequentemente tem de ir a extremos para superar desafios pesados” (Kaplan & Kaiser, 2003, p. 19).

Assim, a possibilidade de alcançar resultados espetaculares em um curto espaço de tempo pode se sobrepor à moralidade do processo necessário para que esses sejam produzidos. Podem ser negligenciados, também, os impactos que este processo, conduzido sem atenção a aspectos éticos, pode ter nas pessoas da unidade (Ma, Karri, & Chittipeddi, 2004). Em outras palavras, quando líderes se engajam em gerir por meio da pressão excessiva por resultados, os fins podem justificar os meios. Estar sob pressão constante e encarar frequentemente demandas extremas de desempenho podem afetar negativamente o bem-estar de subordinados. Dessa forma, da interseção entre as dimensões comportamentos abusivos públicos e orientação para resultados, temos a Pressão excessiva por resultados. Essa dimensão é definida como *a demonstração de comportamentos estrategicamente direcionados para o aumento do desempenho da equipe a qualquer custo, negligenciando o bem-estar e qualidade de vida no trabalho de subordinados.*

### **Dimensões de LA e hipóteses**

Como foi anteriormente apresentado, o objetivo deste estudo era de desenvolver uma medida para os quatro tipos propostos de abusos de líderes apresentados no modelo e apresentar uma primeira validação dessa medida. Com o

objetivo de verificar validade de conteúdo, as quatro dimensões de liderança abusiva foram relacionadas à supervisão abusiva, tipicamente medida com a escala de Tepper (2000).

A maioria dos itens propostos por Tepper (2000) acessam o comportamento abusivo público de líderes na forma de intimidação, como por exemplo “meu chefe me ridiculariza” ou “meu chefe me diminui na presença de outras pessoas”. Todavia, a supervisão abusiva pode compor um fenômeno mais amplo, como Tepper (2007) também indicou. Nós propomos quatro tipos de LA, representando diferentes formas de abusos de líderes no ambiente de trabalho. Espera-se que esses se correlacionem positivamente com a supervisão abusiva. Dos quatro, espera-se ainda que a Intimidação, em decorrência da forte sobreposição de conteúdo, seja a dimensão de LA com a maior correlação com a supervisão abusiva.

Hipótese 1a: As dimensões de LA estão positivamente correlacionadas à supervisão abusiva.

Hipótese 1b: A Intimidação apresenta correlação positiva mais forte com a supervisão abusiva do que as demais dimensões de LA.

### **Liderança ética e abusiva.**

A liderança ética é definida como “o processo de influenciar as atividades de um grupo para o atingimento de resultados de maneira socialmente responsável” (De Hoogh & Den Hartog, 2009, p. 341). A liderança abusiva, contrária à liderança ética, pode ser entendida como uma forma destrutiva ou antiética de liderança (e.g., Den Hartog, 2015; Schyns & Schilling, 2013). Muitos dos comportamentos destrutivos de líder refletem injustiça e tratamento duro, contrastando com o tratamento respeitoso e justo (Kalshoven & Den Hartog, 2013). Líderes éticos buscam o uso responsável do poder, valorizando a comunicação de normas éticas e reforçando comportamentos

éticos. São orientados para pessoas e se preocupam com as necessidades do subordinado. Em oposição, líderes abusivos não demonstram consideração pelos subordinados, priorizam os próprios interesses, desejam alcançar resultados a qualquer custo e humilham subordinados publicamente.

Apesar da liderança ética e abusiva possuírem direcionamentos opostos, elas não são parte de um mesmo contínuo (Einarsen et al., 2007). Por exemplo, a simples evitação de comportamentos antiéticos não torna um líder ético. As distinções entre esses dois construtos e como eles afetam o ambiente de trabalho precisa ser melhor investigada. A necessidade de aprofundar o entendimento sobre os efeitos da liderança ética e abusiva e como estas se relacionam foi ressaltada na revisão de liderança ética realizada por Den Hartog (2015). Aqui temos uma resposta para essa demanda. É esperado que as quatro dimensões de LA estejam negativamente relacionadas a comportamentos éticos de líderes (Brown et al., 2005; Den Hartog, 2015).

Hipótese 2: As dimensões de LA, assim como a supervisão abusiva, se correlacionam negativamente às dimensões da liderança ética.

#### **Satisfação com o líder.**

Pesquisas indicam que subordinados com líderes abusivos (operacionalizados como supervisores abusivos) tem uma diminuição na satisfação com suas vidas e com seu trabalho, de maneira geral. Esse efeito foi observado para satisfação no trabalho (Hoobler & Hu, 2013; Mathieu & Babiak, 2016; Palanski, Avey, & Jiraporn, 2014), satisfação com a carreira (Jiang, Wang, & Lin, 2016), e satisfação com a vida (Tepper, 2000). Além disso, subordinados com supervisores abusivos estão menos satisfeitos com estes supervisores (Ogufunwora, 2012). Esses achados contrastam com os resultados da pesquisa em liderança ética que apontam uma relação positiva

da LE com a satisfação com o líder (Den Hartog, 2015; Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011; Kim & Brymer, 2011). Alinhado com o exposto acima, é esperado que as quatro dimensões de LA estejam negativamente relacionadas à satisfação com o líder.

Hipótese 3: As dimensões de LA se correlacionam negativamente à satisfação com o líder.

Tendo sido apresentadas as hipóteses, a próxima seção dedica-se a investigação empírica das mesmas, começando com a validação da escala de liderança abusiva.

### **Estudo 1: Uma primeira validação da escala de liderança abusiva no trabalho**

As recomendação de Keashley (1998) sobre como medidas de comportamentos abusivos deveriam ser desenvolvidas foram observadas na construção da escala de LA. As orientações de Hinkin (1995) para desenvolvimento de escala e itens também foram observadas. Originalmente, os itens desenvolvidos tiveram por base 35 entrevistas em profundidade (25 com líderes e 10 com subordinados), com resultados apresentados no capítulo anterior dessa tese. A amostra das entrevistas era diversa em termos de idade (a idade de líderes variou entre 27 e 55 anos, e de subordinados, de 29 a 67) e 52% dos líderes e 60% dos subordinados eram homens. Subordinados dessa amostra não estavam hierarquicamente ligados aos líderes da mesma. Tanto empregados da iniciativa pública (e.g. ministério, banco, correios) quanto empregados da iniciativa privada (e.g. restaurantes, bancos, shoppings, hospitais, escritórios de advocacia) foram entrevistados. Todas as entrevistas foram realizadas em Brasília, Brasil. Participantes foram entrevistados em português.

Análises de lexicais foram realizadas. Como resultado, 85 comportamentos abusivos de líderes foram listados e redigidos na forma de itens. Em seguida, os itens foram revisados para que fossem retidos aqueles que claramente capturassem comportamentos hostis e imorais. O modelo de LA com as quatro dimensões (Pressão excessiva por resultados, Falta de cuidado, Autocentrado e Intimidação) informou o processo de seleção para a filtragem de itens conceitualmente inconsistentes ou com sobreposição de conteúdos. Assim, o processo de desenvolvimento de itens foi tanto dedutivo quanto indutivo. Em seguida, os itens foram avaliados com relação ao seu conteúdo e classificados nas dimensões por sete profissionais *experts* em liderança.

O instrumento final foi composto por 42 itens. A maioria dos itens foi formulado com sentido negativo, à exceção dos itens de Falta de cuidado. Nesta dimensão, os itens foram redigidos de maneira positiva por três razões. Primeiramente, itens negativos que operacionalizassem comportamentos de negligência com demandas da equipe estariam capturando “não-comportamentos” (e.g. Meu líder não se importa com a equipe), o que impõe uma grande demanda cognitiva e torna menos claro o processo de resposta dos participantes.

Em seguida, em termos práticos, uma medida composta exclusivamente por itens negativos dificultaria a aplicação em organizações e poderia gerar vieses nas respostas de participantes. Por fim, teoricamente, respeitar a equipe e os subordinados é uma responsabilidade intrínseca às posições de liderança. Não se preocupar com os subordinados pode ser considerado imoral. Por essas três razões os itens de Falta de cuidado foram redigidos de maneira positiva e recodificados negativamente para as análises. Em seguida, foi conduzido o primeiro estudo quantitativo como um pré-teste que permitiu a construção de uma medida mais parcimoniosa (Estudo 1).

## **Método**

### **Amostra e procedimentos.**

O Estudo 1 foi conduzido com uma amostra ampla de empregados. Os dados foram coletados por meio do procedimento bola-de-neve com o link da pesquisa divulgado nas redes sociais. Os instrumentos foram acessados on-line. A participação era voluntária e anônima. No total, 226 pessoas responderam aos instrumentos e autorizaram a utilização de suas respostas para fins de pesquisa. A amostra final foi composta por 222 empregados. Esse tamanho de amostra atende ao critério mínimo de 150 participantes para desenvolvimento de escalas (Hinkin, 1998). A idade dos participantes variou entre 23 e 75 anos, com 42,3% de participantes homens. Participantes trabalhavam em diferentes setores da economia, em instituições públicas e privadas. Um participante trabalhava numa ONG. A maioria (85,8%) tinha nível superior. O tempo na equipe dos líderes de unidades respondentes era de pelo menos 6 meses para 93,8% da amostra e os participantes, em sua maioria, trabalhavam na organização há mais de seis meses (94,3%).

### **Medidas.**

O questionário de LA desenvolvido foi utilizado para verificar os quatro tipos de LA propostos. Todos os itens foram administrados em português e a escala de resposta variou de 1 (“nunca se comporta dessa maneira”) a 5 (“sempre se comporta dessa maneira”).

Uma versão reduzida (Martinko, Harvey, Sikora, & Douglas, 2011) da escala de Tepper (2000) com seis itens foi utilizada para mensurar *supervisão abusiva*. Como exemplo de item, temos: “Meu supervisor é rude comigo”. O valor de alfa de Cronbach foi de 0,83 para a amostra deste estudo.

A *satisfação com o líder* foi mensurada com os 5 itens propostos por Siqueira (2008). Um exemplo de item é: “eu estou satisfeito com a forma com que meu líder me trata”. O valor de alfa de Cronbach foi de 0,93 para a amostra deste estudo.

A *liderança ética* foi acessada com a versão brasileira (Almeida, Den Hartog, & Porto, 2018) da Escala de Liderança Ética no Trabalho (Kalshoven et al., 2011). A versão brasileira foi desenvolvida após a tradução-retradução dos itens, restando 29 dos 38 itens da medida original. Essa medida é composta por sete fatores: Foco nas pessoas, Tratamento justo, Compartilhamento de poder, Esclarecimento de papéis, Integridade, Orientação ética e Preocupação com sustentabilidade. Como item exemplo de cada dimensão temos, respectivamente: Meu chefe “Interessa-se por como me sinto e estou”, “Responsabiliza-me por trabalho que eu não tenho controle”, “Permite que subordinados influenciem decisões críticas”, “Explica o que é esperado de mim e de meus colegas”, Explica com clareza a integridade relacionada a códigos de ética” e “Gosta de trabalhar de maneira ambientalmente amigável”. Os valores de alfa de Cronbach para a amostra deste estudo foram de: 0,79; 0,87; 0,77; 0,93; 0,94; 0,92 e 0,75; respectivamente.

### **Análises.**

Foram realizadas análise de componentes principais, análises de confiabilidade, correlações e regressões hierárquicas com suporte do programa SPSS versão 21. A análise fatorial confirmatória – AFC – de primeira e segunda ordem foram realizadas com suporte do *software* AMOS, versão 18.

Para avaliar a adequação do ajuste, diferentes índices de ajuste da AFC foram utilizados (MacDonald & Ho, 2002): o chi-quadrado ( $\chi^2$ ), índice de ajuste comparativo (CFI  $\geq$  0,90), Tucker-Lewis index (TLI  $\geq$  0,90) índice de ajuste

normalizado ( $NFI \geq 0,90$ ), *standardized root-mean-square residual* ( $SRMR \leq 0,08$ ) e o *root-mean-square error of approximation* ( $RMSEA \leq 0,08$ ).

## **Resultados**

A análise de componentes principais foi realizada com rotação Oblimin para os 42 itens da LA para validade de construto. Os quatro fatores explicaram um total de 68,15% da variância, excedendo o critério mínimo de 60% para o desenvolvimento de escalas (Hinkin, 1998). A análise paralela (Crawford et al., 2010) corroborou a extração de, no máximo, cinco fatores. Entretanto, o quinto fator com *eigenvalue* menor que 1. O conteúdo dos itens em cada fator apresenta alinhamento teórico com as quatro dimensões de LA propostas. A matriz de correlação mostrou correlações acima de 0,38 entre os fatores propostos, indicando que os fatores se relacionam mas que são relativamente independentes uns dos outros (Tabachnick & Fidell, 2007). Um total de seis itens apresentou cargas fatoriais elevadas em dois fatores ou mais. Oito itens não apresentaram carga fatorial acima de 0,30 em nenhum fator. Como resultado, esses itens foram descartados. O instrumento após a análise de componentes principais ficou composto por 28 itens.

Em seguida, foi conduzida uma AFC para confirmar a estrutura da LA, desenvolver uma medida mais parcimoniosa e estimar a adequação do ajuste. A adequação do ajuste do modelo de quatro fatores foi comparada a um modelo mais parcimonioso, a um modelo independente e a um modelo de um único fator. Resultados da análise do ajuste corroboram o modelo de quatro fatores (Falta de cuidado, Intimidação, Pressão excessiva por resultados e Autocentrado) com itens carregando em fatores separados apresentou os seguintes índices de ajuste:  $(344, N=222)=758,44$ ,  $p=0,001$ ,  $NFI=0,85$ ,  $CFI=0,91$ ,  $TLI=0,90$ ,  $SRMR=0,05$ ,

RMSEA=0,07. Esse resultado foi comparado com o modelo de quatro fatores mais parcimonioso.

Esse modelo mais parcimonioso foi atingido após observação dos índices de modificação no modelo da AFC. Itens excluídos em decorrência da alta correlação de erro com outros - LA Pressão excessiva por resultados (2 itens): meu líder “Demanda um desempenho mais elevado do que o necessário da equipe para atingir grandes resultados”, “Impõe metas que excedem a capacidade dos empregados”; Falta de cuidado (3 itens): “Considera as necessidades dos empregados”, “aceita *feedback* negativo dos empregados mesmo quando afeta sua imagem”, “Responsabiliza-se por erros mesmo quando comprometem a sua imagem, Intimidação (3 itens): “Ridiculariza perguntas para desencorajar questionamentos”, “envergonha empregados quando não está satisfeito com o trabalho”, “Expressa-se constantemente de maneira agressiva quando contrariado”). O modelo mais parcimonioso apresentou ajuste ligeiramente melhor (164, N=222)=319,61, p=0,001, NFI=0,90, CFI=0,95, TLI=0,94, SRMR=0,05, RMSEA=0,06. Consequentemente, a solução final foi composta por 20 itens.

Com o propósito de investigar se as dimensões de LA carregam em uma dimensão de segunda ordem de liderança abusiva geral, foi realizada uma AFC de segunda ordem. Essa estrutura com fator de segunda ordem também apresentou um ajuste adequado  $\chi^2$  (166, N=222)=323,59, p=0,001, CFI=0,95; NFI=0,89; TLI=0,94; RMSEA=0,06; SRMR=0,05. Assim, a AFC sugere que as subescalas de LA pertencem ao domínio de liderança abusiva.

Tabela 1: Solução final da AFC: fatores e itens

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Autocentrado				
Trata melhor empregados que julga contribuir para seus interesses	0,85			
Sabota empregados para se autopromover	0,79			
Coloca interesses pessoais acima das pessoas com quem trabalha	0,79			
Apropria-se do trabalho da equipe como se fosse dele	0,76			
Só recompensa empregados que contribuem com seus interesses pessoais	0,59			
Pressão Excessiva por Resultados				
Foca exclusivamente em resultados desconsiderando necessidades da equipe		0,83		
Submete a equipe a elevado nível de estresse para aumentar desempenho		0,82		
Realiza cobranças excessivas		0,79		
Sobrecarrega empregados de alto rendimento		0,74		
Demanda regularmente a realização de tarefas que extrapolam a jornada de trabalho dos empregados		0,65		
Pressiona a equipe pra terminar as tarefas antes do prazo final		0,65		
Intimidação				
Ridiculariza subordinados que considera que contribuem pouco			0,85	
Humilha empregados publicamente			0,84	
Pune comportamentos que não o agradam com humilhação			0,81	
Grita para conseguir o que quer			0,72	
Faz ameaças públicas pra conseguir o que quer			0,64	
Falta de Cuidado				
Preocupa-se com o bem-estar dos empregados (invertido)				0,87
Reconhece os esforços dos empregados (invertido)				0,80
Considera as demandas da equipe (invertido)				0,80
Comunica-se de maneira transparente com a equipe (invertido)				0,79

Nota n= 222

A correlação entre as variáveis e os índices de confiabilidade são apresentados na Tabela 2. Todos os alfas de Cronbach das escalas de LA foram acima de 0,88. As intercorrelações entre as dimensões de LA foram moderadas (variando entre  $r=0,46$  a  $r=0,58$ ). No intuito de verificar validade de conteúdo, a LA foi correlacionada com a supervisão abusiva (ver Tabela 2). Todos os tipos de comportamentos abusivos dos líderes apresentaram correlações positivas significativas com supervisão abusiva (variando de  $r=0,63$  a  $r=0,80$ ). Esses achados estão alinhados com a hipótese 1a. A

LA Intimidação foi a que apresentou correlação mais elevada com SA ( $r=0,80$ ), corroborando a hipótese 1B. As dimensões de LA também apresentaram correlações significativas com a satisfação com o líder (validade preditiva). Essas correlações foram negativas, como era esperado (variando de  $r=-0,64$  a  $r=-0,80$ ), confirmando hipótese 3 (Tabela 2).

Tabela 2: Estatísticas descritivas, correlações e alfas de Cronbach das variáveis do

Estudo 1

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.LA Pressão Excessiva por Resultados	2,34	1,02	(0,93)												
2.LA Falta de Cuidado	2,59	0,98	0,63	(0,92)											
3.LA Intimidação	0,75	0,95	0,68	0,66	(0,92)										
4.LA Autocentrado	1,97	1	0,63	0,68	0,70	(0,88)									
5.Supervisão Abusiva	1,9	0,81	0,63	0,61	0,80	0,66	(0,83)								
6.Satisfação com o líder	3,46	1,12	-0,64	-0,86	-0,65	-0,7	-0,66	(0,93)							
7.LE Orientação para pessoas	3,16	0,91	-0,51	-0,84	-0,46	-0,47	-0,45	0,75	(0,79)						
8.LE Compartilhamento de Poder	3,31	0,80	-0,45	-0,66	-0,55	-0,58	-0,51	0,60	0,51	(0,77)					
9.LE Tratamento Justo	3,71	1,02	-0,68	-0,65	-0,75	-0,77	-0,76	0,69	0,45	0,59	(0,87)				
10.LE Esclarecimento de Papéis	3,26	1,11	-0,46	-0,75	-0,75	-0,59	-0,47	0,71	0,61	0,52	0,53	(0,93)			
11.LE Integridade	3,62	1,02	-0,54	-0,76	-0,56	-0,66	-0,59	0,72	0,60	0,59	0,65	0,66	(0,94)		
12.LE Preocupação com Sustentabilidade	3,08	1,14	-0,38	-0,51	-0,36	-0,46	-0,32	0,52	0,50	0,39	0,40	0,61	0,45	(0,75)	
13.LE Orientação Ética	3,11	1,07	-0,39	-0,73	-0,4	-0,5	-0,34	0,62	0,66	0,49	0,47	0,71	0,57	0,68	(0,92)

Nota:  $n= 222$ . Coeficientes alfa de Cronbach na diagonal  
 Todas as correlações são significativas com  $p<.01$

Para verificar a validade discriminante, foram investigadas as correlações das escalas de LA com a escala de LE (Hipótese 2). Como esperado, as dimensões da escala de LA apresentaram correlações significativas negativas com todas as dimensões da escalas de LE, variando de  $r= -0,32$  a  $r= -0,86$  (ver Tabela 2). Esses

resultados dão suporte a validade de construto da LA. Para fornecer mais elementos para a demonstração de validade discriminante, também foram investigadas as correlações das escalas de LA com tempo de trabalho e sexo dos empregados. Como esperado, essas variáveis não foram correlacionadas nem com gênero (com escores variando de  $r=0,04$  a  $r=0,01$ , ns) nem com tempo de trabalho (variando de  $r=0,04$  a  $r=0,12$ ).

No intuito de fornecer mais elementos para a validade de conteúdo, foram realizadas uma série de regressões hierárquicas para analisar a relação entre os fatores de LA e a satisfação com o líder (Tabela 3). No primeiro passo, foi testado o efeito da supervisão abusiva na satisfação com o líder, explicando 44% da variância ( $R^2$  ajustado). O  $\Delta R^2$  para o passo 5 (com todas as variáveis de LA inseridas) mostrou que a LA – como um conjunto- aumentou em 30% o poder de explicação sobre a variável critério. Um fator geral de LA explicou 68% da variância da satisfação com o líder.

Tabela 3: Resumo das análises de regressão hierárquica

Variáveis	Satisfação com o líder			
	R <sup>2</sup> Ajustado	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$\beta$
Passo 1	0,44**	0,44**	177,24**	
Supervisão Abusiva				0,66**
Passo 2	0,46**	0,02**	9,98**	
Supervisão Abusiva				0,48**
LA Intimidação				0,24**
Passo 3	0,52**	0,06**	30,1**	
Supervisão Abusiva				0,37**
LA Intimidação				0,09
LA Pressão Excessiva				0,35**
Passo 4	0,61**	0,08**	45,24**	
Supervisão Abusiva				0,25**
LA Intimidação				0,27
LA Pressão Excessiva				0,21**
LA Autocentrado				0,44**
Passo 5	0,76**	0,16**	148,39**	
Supervisão Abusiva				0,15**
LA Intimidação				0,47
LA Pressão Excessiva				0,05
LA Autocentrado				0,22**
LA Falta de Cuidado				0,59**
Passo 6	0,76**	0,76**	173,62**	
LA Intimidação				0,031
LA Pressão Excessiva				0,69
LA Autocentrado				0,25**
LA Falta de Cuidado				0,61**
Passo 7	0,68**	0,676**	467,06**	
Liderança Abusiva				0,82**

Nota,  $n= 222$ .

Testes unicaudais.

\*\*  $p=0,01$ .

## Discussão

Conjuntamente, os resultados do Estudo 1 fornecem suporte à proposta de quatro fatores de liderança abusiva e mostram que a escala de LA possui boas propriedades psicométricas. Como era esperado, a relação entre as escalas de LA e

supervisão abusiva (Tepper, 2000) foram positivas mas não tão elevadas que pudessem indicar redundância de construto. Como esperado, a LA Intimidação foi uma exceção, apresentando conteúdo que se sobrepõe e correlação elevada com a supervisão abusiva. Essas correlações com supervisão abusiva sugerem que os três fatores propostos para além da Intimidação também representam abusos de líderes. Além disso, as relações encontradas entre os fatores de LA e demais variáveis investigadas nesse estudo foram alinhadas com o esperado, fortalecendo a validade de construto. O próximo passo (Estudo 2) foi a testagem da estrutura fatorial da LA em uma amostra independente da amostra do Estudo 1.

### **Estudo 2: Ampliando as evidências de validade da nova escala**

Como foi mencionado anteriormente, o primeiro estudo teve por objetivo o desenvolvimento da escala de LA que obteve boas propriedades psicométricas para a mensuração de abusos de líderes no trabalho. O estudo 2 foi o passo seguinte no processo de validação. O objetivo foi de retestar a estrutura fatorial em uma amostra independente (Hinkin, Tracey, & Enz, 1997; Tabachnick & Fidel, 2007).

### **Método**

#### **Amostra e procedimentos.**

Uma instituição financeira brasileira foi contatada. Todos os empregados trabalhando na sede desta organização (5.437 empregados) foram convidados por e-mail a participar voluntariamente em um estudo da universidade. O questionário foi disponibilizado na intranet da empresa. A pesquisa, procedimentos e confiabilidade, assim como a identificação da universidade e da pesquisadora responsável foram apresentados. Um total de 1.985 empregados (de 256 unidades de trabalho) concordaram em participar (36,51%). Este total atende os requisito de tamanho de

amostra mínimo para a AFC (Hinkin, 1998). A média de idade dos empregados era de 42 anos (DP=8,97, min=23, máx=78), e 52,6% dos empregados eram homens.

### **Medidas.**

A percepção de liderança abusiva foi mensurada com a escala de LA composta por 20 itens, administrados em português. Empregados também avaliaram a liderança ética com a versão brasileira da Escala de Liderança Ética no Trabalho (Almeida et al., 2018), similarmente ao Estudo 1. Todos os itens foram avaliados com uma escala de resposta de 5 pontos. Para liderança (ambas as escalas) a escala de resposta variou de 1 (“nunca se comporta dessa maneira”) a 5 (“sempre se comporta dessa maneira”).

### **Análises.**

Análises descritivas, de confiabilidade e correlações foram realizadas com apoio do *software* SPSS, versão 21. Análises confirmatórias de primeira e segunda ordem foram realizadas com suporte do *software* AMOS, versão 18.

### **Resultados**

A adequação do ajuste do modelo do Estudo foi testada em comparação com quatro outros modelos, variando de fator único ao modelo de quatro fatores já apresentado. Os resultados estão dispostos na Tabela 4. Com o objetivo de avaliar a adequação do ajuste foram utilizados os mesmos índices do Estudo 1. Os resultados confirmam que o modelo de quatro fatores com itens carregando em fatores separados é o que apresenta melhor ajuste (164, N=1.934)=2681,13,  $p=0,001$ , NFI=0,95, CFI=0,95, SRMR=0,04, RMSEA=0,06. A AFC de segunda ordem também apresenta ajustes adequados  $\chi^2$  (166, N=1934)=2800,  $p=0,001$ , CFI=0,95; NFI=0,95; TLI=0,94; RMSEA=0,06; SRMR=0,04. Similarmente ao observado no estudo 1, a AFC sugere que os fatores se agregam em um fator LA de segunda ordem referente ao domínio da LA.

Tabela 4: Comparação de modelos alternativos de estrutura fatorial com AFC –Estudo 2

Modelo <sup>b</sup>	$\chi^2$ (df)	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	NFI	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
Modelo de 4 fatores (LA) <sup>d</sup>	2681,48 (164)	-	0,95	0,95	0,94	0,04	0,06
Modelo de 3 fatores (Falta de cuidado/Autocentrado combinados)	4918,43 (167)	2236,95** (3)	0,90	0,91	0,9	0,05	0,09
Modelo de 2 fatores (Falta de cuidado/Autocentrado/Pressão por resultados combinados)	7498,29 (169)	4816,81** (5)	0,86	0,86	0,84	0,06	0,11
Modelo de 2 fatores (variáveis sutis e públicas combinadas)	4001,31 (169)	1319,83 (5)	0,85	0,85	0,84	0,06	0,11
Modelo de 1 fator	9449,53 (170)	6768,05** (6)	0,82	0,82	0,8	0,61	0,27

Nota: N 1943, NFI=*Normed Fit Index*; CFI= *Comparative Fit Index*, TLI= *Turkey Lewis Index*, SRMR= *Standardized Root Square*

Residual;

RMSEA= Root Mean Square Residual

<sup>a</sup> Estatísticas reportadas com base no uso da matriz de covariância

<sup>b</sup> Modelo de 1 fator: Representado a LA como unidimensional,

<sup>c</sup> Todos modelos alternativos são comparados ao de 4 fatores

<sup>d</sup> Modelo que melhor se ajusta

Os alfas de Cronbach e as intercorrelações das escalas de LA no Estudo 2 são apresentados na Tabela 5. Todos os alfas tiveram valores acima de 0,78. As correlações foram similares às do Estudo 1 (variando de  $r=0,62$  a  $r=0,72$ ). Como era esperado, comportamentos de LA foram negativa e significativamente relacionados aos de liderança ética (média de  $r=-0,60$ ). A correlação entre LE Foco nas Pessoas e LA Falta de Cuidado foi a mais elevada ( $r= -0,85$ ) e de LE Preocupação com Sustentabilidade e LA Intimidação a mais baixa ( $r=-0,21$ ). Esses resultados fornecem

mais evidências de validade de construto para a LA, em amostra diferente da amostra do Estudo 1.

Tabela 5: Alfas de Cronbach e intercorrelações entre variáveis do Estudo 2

Variáveis	M	D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. LA Pressão Excessiva por Resultados	2,66	0,95	(0,90)										
2. LA Falta de Cuidado	2,52	0,99	0,69	(0,91)									
3. LA Intimidação	2,06	0,59	0,67	0,62	(0,86)								
4. LA Autocentrado	1,97	0,88	0,68	0,69	0,72	(0,82)							
5. LE Foco nas Pessoas	3,15	1,09	-0,60	-0,85	-0,53	-0,61	(0,93)						
6. LE Preocupação com Sustentabilidade	3,5	0,82	-0,51	-0,67	-0,43	-0,50	0,66	(0,86)					
7. LE Orientação Ética	3,42	1,04	-0,54	-0,78	-0,48	-0,57	0,74	0,74	(0,94)				
8. LE Compartilhamento de Poder	3,15	0,8	-0,48	-0,75	-0,45	-0,55	0,72	0,59	0,68	(0,78)			
9. LE Tratamento Justo	3,59	0,66	-0,58	-0,49	-0,6	-0,55	0,41	0,36	0,38	0,36	(0,86)		
10. LE Integridade	3,89	0,94	-0,64	-0,8	-0,62	-0,70	0,69	0,60	0,67	0,63	0,51	(0,94)	
11. LE Esclarecimento de Papéis	3,49	0,96	-0,54	-0,83	-0,46	-0,57	0,73	0,63	0,76	0,69	0,39	0,72	(0,91)

Nota,  $n= 1985$ , Coeficientes de alpha de Cronbach estão dispostos na diagonal

Todas as correlações são significativas  $p<,01$

## Discussão

Nas últimas duas décadas, dezenas de estudos se dedicaram a investigar “comportamentos orientados para subordinados tais como explosões descontroladas, culpabilização inadequada e humilhações públicas” ou, em outras palavras, a supervisão abusiva (Tepper et al., 2017, p. 124). Entretanto, este trabalho apresentou um modelo que adiciona três outras dimensões de estudo à supervisão abusiva (ou Intimidação). Sugere-se que, além da agressão pública, o abuso pode também assumir formas sutis. Adicionalmente, propõe-se que uma vez que líderes possuem a responsabilidade de dedicar-se ao atingimento de metas e resultados e à relação com a

equipe. Assim, o modelo de LA aqui apresentado posiciona os tipos de abusos de líderes em quatro quadrantes (Falta de cuidado, Autocentrado, Pressão Excessiva por Resultados e Intimidação) resultantes da combinação do eixo orientação para pessoas-resultados, e comportamentos sutis-públicos.

Esse modelo tem por base tanto a literatura da área quanto a codificação de entrevistas em profundidade que ampliaram o entendimento sobre abusos do líderes e como empregados e líderes percebem abusos (e o que percebem como abusivo). Os resultados das entrevistas serviram como fonte de itens para as quatro categorias propostas teoricamente. O modelo sugere que, para além da Intimidação (Neuman & Baron, 1998; Mantell, 1994; Tepper, 2000), líderes podem ser abusivos de maneira pública pressionando subordinados (Pressão Excessiva por Resultados), e de maneira sutil, negligenciando o cuidado e consideração com a equipe (Falta de Cuidado) e centrando-se em interesses e atingimento de metas pessoais (Autocentrado).

No Estudo 1, a medida com estrutura com os quatro fatores foi proposta e comparada com a estrutura unifatorial da supervisão abusiva proposta por Tepper (2000) com resultados que indicam validade convergente. Em ambos os estudos as relações negativas esperadas entre as escalas de LA e de liderança ética foram encontradas (Foco nas pessoas, Compartilhamento de poder, Preocupação com sustentabilidade, Orientação ética, Tratamento justo, Integridade e Esclarecimento de papéis), demonstrando validade convergente. A relação de LA com satisfação com o líder foi observada na direção proposta, fornecendo mais suporte à validade da escala.

Por mais que a medida unidimensional de supervisão abusiva constitua uma excelente alternativa quando o objetivo da pesquisa é de investigar abusos públicos ou em casos em que medidas mais curtas são necessárias, a literatura tem repetidamente sugerido que os comportamentos abusivos de líderes são multidimensionais (Martinko

et al., 2013, Michel & Ambrose, 2007; Tepper, 2007). Com este trabalho responde-se a agenda pesquisa proposta para investigação da multidimensionalidade deste fenômeno. A medida de quatro fatores correlacionados sugere que líderes podem ser abusivos de mais de uma forma e possui diversas vantagens teóricas e empíricas sobre uma medida unidimensional. Por exemplo, as dimensões em separado podem contribuir para aprofundar o entendimento sobre diferentes processos nos quais os comportamentos de líderes afetam subordinados e organizações e podem contribuir para o entendimento diferenciado de variáveis critério.

A LA Intimidação e a LA Pressão Excessiva por resultados são as duas dimensões de abuso público. Intimidação, como esperado (Hipótese 1b), apresentou elevada correlação com supervisão abusiva. Como anteriormente apontado, a pressão excessiva por resultados pode ser tolerada (Lee, Yun, & Srivastava, 2013) e até mesmo encorajada (Ma et al., 2011) pela alta direção quando se tem o objetivo de alcançar resultados extraordinários. Uma das contribuições do presente estudo é o desenvolvimento da escala de Pressão excessiva por resultados como uma medida dedicada a mensurar o foco exclusivo no desempenho em detrimento das necessidades da equipe. Com isso, tem-se o objetivo de contribuir com estudos dos efeitos da liderança negativa no desempenho, área que permanece carente de atenção (e.g., Walter et al., 2015).

O foco no *bottom line* foi apenas mensurado por Greenbaum e colegas (2012) com uma medida de autorrelato de quatro itens (“Eu me preocupo exclusivamente com o *bottom-line*”, “Eu só me preocupo com o negócio”, “Eu trato o *bottom-line* como mais importante do que qualquer outra coisa,” e “Eu me preocupo mais com o lucro do que com o bem-estar dos empregados”). Entretanto, a LA Pressão excessiva por resultados vai além da medida de *bottom-line* de três formas: 1) a Pressão

excessiva por resultados é reportada por subordinados e diminui o viés de desejabilidade social uma vez que os relatos de comportamentos negativos podem ser suavizados pelos respondentes; 2) a medida de LA separa a dimensão interpessoal da dimensão da tarefa, dando uma visão mais clara a respeito do foco extremo em tarefa/pessoas; e 3) a medida de *bottom-line mentality* proposta por Greenbaum et al. (2012) foca neste fenômeno de maneira geral.

A LA Pressão excessiva por resultados foi desenvolvida como medida de abuso do líder, considerando a publicidade desses comportamentos e tendo a orientação pessoas/tarefa como suporte teórico. Entender a pressão excessiva como forma de liderança direcionada ao desempenho, mas ainda sim abusiva, pode contribuir para a diminuição do uso de tais meios para atingimento de fins necessários às custas de necessidades e do bem-estar de subordinados. Assim, esta medida pode contribuir para o entendimento ampliado de como a liderança abusiva afeta desempenho e porque tais líderes ainda são tolerados em algumas organizações e qual é o preço da manutenção deles.

As dimensões sutis de LA são LA Autocentrado e LA Falta de cuidado. Líderes autocentrados são orientados para resultados, mas estão predominantemente preocupados com seus interesses e metas pessoais e não com os da equipe ou mesmo da organização. Schmidt e colegas (2014) investigaram o fenômeno da priorização de interesses pessoais de líderes e o trabalho deles sugere que tais líderes possuem segundas agendas e exploram sua equipe. Por sua vez, a Falta de cuidado descreve líderes que se esquivam de preocupações com demandas da equipe e de dar atenção às necessidades de subordinados e bem-estar. Uma possibilidade de investigação em estudos futuros é de entender a relação entre as dimensões de LA e a liderança passiva ou *laissez faire*.

## **Pontos fortes, Limitações e Agenda de pesquisa**

O presente trabalho apresenta diversos pontos fortes. Por exemplo, o tamanho da amostra, principalmente no Estudo 2. Empregados que participaram no Estudo 1 possuíam diferentes empregos e eram de diversos setores. Como o objetivo era a proposição de uma nova medida, os resultados foram investigados em duas amostras independentes para verificar validade de construto (Hinkin, 1998). Esse trabalho é uma tentativa de ampliar nosso entendimento de medidas dos comportamentos abusivos de líderes. Ambos os estudos reafirmam a adequação do ajuste da medida de quatro fatores em AFC de primeira e segunda ordem.

Adicionalmente, os resultados são relativamente consistentes em ambos os estudos. O conjunto final de itens da LA não apresenta itens complexos. Os resultados encontrados apresentam validade convergente e discriminante, dando suporte à validade de construto (Mesick, 1995). Mais pesquisas precisam investigar as qualidades psicométricas desta medida em diferentes contextos culturais. O presente estudo foi realizado no Brasil e a replicação desses resultados em diferentes contextos é necessária para aumentar a generalização destes resultados.

A literatura não apresenta consenso sobre o quão recorrentes são os abusos de líderes no trabalho. A supervisão abusiva é um fenômeno de baixa incidência, com 8% de expressão nas organizações (Zellars, Tepper, & Duffy, 2002). Entretanto, 74% da amostra de Lombardo e McCall (1984) relata experiências com chefes com comportamentos intoleráveis. Hogan e Kaiser (2005) estimam que dois terços dos gestores nos Estados Unidos são ruins ou inefetivos. Além disso, estudos sugerem que a pressão e até mesmo assédio de subordinados ocorre rotineiramente (e.g., Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007; Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006).

Essas discrepâncias na percepção de recorrência do fenômeno podem decorrer da existência de diferentes formas do abuso no ambiente de trabalho, as quais podem ocorrer com diferentes incidências. Por exemplo, comportamentos sutis podem ocorrer com frequência maior do que comportamentos públicos uma vez que é mais difícil que sejam percebidos e corrigidos (Baron & Neuman, 1996). Novos estudos podem investigar se os diferentes tipos de LA apresentam diferentes recorrências no ponto de vista de subordinados.

Adicionalmente, como os abusos sutis podem passar despercebidos (Aquino, Grover, Bradfield, & Allen, 1999) o consenso entre os subordinados acerca de sua expressão pode ser maior para abusos públicos do que para sutis. Ainda, modelos de supervisão abusiva não consideraram que podem existir diferenças entre percepções de subordinados de seu líder (Tepper et al., 2017). Além das possíveis diferenças nas percepções de comportamentos sutis e públicos, o consenso entre empregados dentro de uma mesma unidade pode ser maior para abusos perceptíveis do que para abusos sutis. Assim, o consenso nas percepções de abusos nas diferentes dimensões de LA pode também trazer informações relevantes sobre os abusos no ambiente de trabalho.

O presente trabalho também apresenta limitações. Os dados do Estudo 1 foram coletados por meio do procedimento bola-de-neve, sem o cálculo de taxa de não-resposta. Entretanto, as correlações nos dois estudos são similares. Apenas foi utilizada uma variável critério e unicamente com medidas de autorrelato. Essa prática é sensível à variação de fonte comum (inflando as relações observadas). Com o objetivo de diminuir este possível efeito, os participantes foram informados que suas respostas seriam anônimas (Spector, 2006). Sugere-se que pesquisas futuras utilizem múltiplas fontes de resposta e que investiguem os efeitos de LA em mais variáveis.

Podem ser investigados efeitos moderadores de variáveis situacionais uma vez que estilos de liderança são sensíveis a variáveis de contexto (Kalshoven et al., 2011).

Em suma, o presente estudo ressalta a importância de uma medida multidimensional de LA e fornece uma medida para esses construtos com apoio de um modelo teórico aqui proposto. Novos estudos podem contribuir com evidências que ampliem a validade da LA em diferentes contextos, testando efeitos diferenciais em resultados e expandindo a rede nomológica. A ampliação do escopo de estudo de abusos de líderes pode contribuir para um melhor entendimento desse fenômeno e de porquê organizações toleram esses líderes e dos danos que podem causar aos empregados e às organizações.

## **Referências**

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010),  
The prevalence of destructive leadership behavior. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452, <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Almeida, J. G.; Den Hartog, D., & Porto, J. B. (2018). Escala de Liderança Ética no Trabalho: Evidências de validade da versão Brasileira. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho – rPOT*, 3, 430 – 440.  
10.17652/rpot/2018.3.14298
- Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M., & Allen, D. G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management*, 42(3), 260–272. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256918>
- Barling, J., Dupré, K., & Kelloway, E. K. (2014). Predicting workplace aggression and violence. *American Journal of Managed Care*, 20(7), 577–586

- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research and managerial applications* (Vol. 3). New York: The Free Press.
- <http://doi.org/10.1146/annureV.psych.60.110707.163629>
- Buch, R., Martinsen, Ø. L., & Kuvaas, B. (2015). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior : The mediating role of economic leader – member exchange relationships. <http://doi.org/10.1177/1548051813515302>
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(4), 389–398. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2011.00886.x>
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Perrewé, P. L., & Whitten, D. (2011). The fallout from abusive supervision: An examination of subordinates and their partners. *Personnel Psychology*, 64(4), 937–961. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01232.x>
- Cramwinckel, F. M., De Cremer, D., & van Dijke, M. (2013). Dirty hands make dirty leaders? The effects of touching dirty objects on rewarding unethical subordinates as a function of a leader's self-interest. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 93–100. <http://doi.org/10.1007/s10551-012-1385-4>
- Crawford, A. V., Green, S. B., Levy, R., Lo, W. J., Scott, L., Svetina, D. & Thompson, M. S. (2010). Evaluation of parallel analysis methods for determining the number of factors. *Educational and Psychological Measurement*, 70(6), 885–901. <http://doi.org/10.1177/0013164410379332>
- De Hoogh, A. & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership .The socially responsible use of power. In Tjosvold, D., & Wisse, B. (Eds.). *Power and Interdependence in organizations*, New York: Cambridge.

- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409–434.  
<http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Eisenbeiß, S. A., & Brodbeck, F. (2014). Ethical and unethical leadership: A cross-cultural and cross-sectoral analysis. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 343–359.  
<http://doi.org/10.1007/s10551-013-1740-0>
- Fleishman, E. A. (1995). Consideration and structure: Another look at their role in leadership research. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.). *Leadership: the multiple-level approaches* (pp. 51–60), Stamford, CT: JAI Press.
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Eds.). *Current developments in the study of leadership* (pp. 1–37). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). *Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review*. *Journal of Management* 39.  
<http://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- Gartzia, L., & Baniandrés, J. (2016). Are people-oriented leaders perceived as less effective in task performance ? Surprising results from two experimental studies. *Journal of Business Research*, 69(2), 508–516.  
<http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.008>
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Eissa, G. (2012). Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-

- evaluations and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 343–359. <http://doi.org/10.1037/a0025217>
- González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *The Journal of Applied Psychology*, 87(3), 465–473. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.465>
- Hinkin, T. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121. <http://dx.doi.org/10.1177/109442819800100106>
- Hinkin, T. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988. [http://dx.doi.org/10.1016/0149-2063\(95\)90050-0](http://dx.doi.org/10.1016/0149-2063(95)90050-0)
- Hinkin, T. R., Tracey, J. B., & Enz, C. A. (1997). Scale construction: Developing reliable and valid measurement instruments. <http://doi.org/10.1177/109634809702100108>
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(June 1/2), 40–51. <http://doi.org/10.1111/1468-2389.00162>
- Hoobler, J. M., & Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *Leadership Quarterly*, 24(1), 256–269. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.005>
- Jiang, W., Wang, L., & Lin, H. (2016). The role of cognitive processes and individual differences in the relationship between abusive supervision and employee career satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 99, 155–160. <http://doi.org/10.1016/j.paid.2016.04.088>

- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Kaplan, R. E., & Kaiser, R. B. (2003). Developing versatile leadership. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 26–32. <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0015090>
- Kalshoven, K., & Den Hartog, D. (2013). Ethical and unethical leader behaviors and their impact on individual well-being and deviance. *Handbook of Unethical Work Behavior: Implications for Individual Well-Being*, 140–154.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Keashley, L. (1998). Emotional abuse in the workplace. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85–117
- Keashly, L., & Harvey, S. (2006). Workplace emotional abuse. *Handbook of Workplace Violence*, 95–120, <http://doi.org/10.4135/9781412976947>
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <http://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Lambert, L. S., Tepper, B. J., Carr, J. C., Holt, D. T., & Barelka, A. J. (2012). Forgotten but not gone: An examination of fit between leader consideration and

- initiating structure needed and received. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 913–930. <http://doi.org/10.1037/a0028970>
- Lee, S., Yun, S., & Srivastava, A. (2013). Evidence for a curvilinear relationship between abusive supervision and creativity in South Korea. *Leadership Quarterly*, 24(5), 724–731. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.002>
- Lombardo, M. M., & McCall, M. W. J. (1984). *Coping with an intolerable boss*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *The Journal of Applied Psychology*. <http://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Ma, H., Karri, R., & Chittipeddi, K. (2004). The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*, 47(4), 33–40. <http://doi.org/10.1080/14616700601056874>
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2015). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 1–26. <http://doi.org/10.1177/0149206315573997>
- Macmillan Online Dictionary (2017). Retrieved from [https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/abuse\\_1](https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/abuse_1)
- Maner, J. K., & Mead, N. L. (2010). The essential tension between leadership and power: When leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(3), 482. <http://doi.org/10.1037/a0018559>
- Mantell, M. (1994). *Ticking bombs: Violence in the workplace*. Burr Ridge, Ill: Irwin Professional.

- Martinko, M., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. D. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(August), 120–137. <http://doi.org/10.1002/joB.1888>
- Martinko, M., Harvey, P., Sikora, D., & Douglas, S. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles. *The Leadership Quarterly*, *22*(4), 751-764. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.013>
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). The rise of the dark knight: Corporate psychopathy, leadership, and abusive supervision. *Personality and Individual Differences*, *101*, 498. <http://doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.224>
- Mesick, S. (1995). Validity of psychological assessment: Validation of inferences from persons' responses and performances as scientific inquiry into score meaning. *The American Psychologist*, *50*, 741–749.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *The Journal of Applied Psychology*, *92*(4), 1159–1168. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, *24*(3), 391–419. <http://doi.org/10.1177/014920639802400305>
- Niven, K., & Healy, C. (2016). Susceptibility to the “dark side” of goal-setting: Does moral justification influence the effect of goals on unethical behavior? *Journal of Business Ethics*, *137*(1), 115–127. <http://doi.org/10.1007/s10551-015-2545-0>
- Ogunfowora, B. (2014). It's all a matter of consensus: Leader role modeling strength as a moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes.

*Human Relations*, 67(12), 1467–1490.

<http://doi.org/10.1177/0018726714521646>

Ordóñez, L. D., & Welsh, D. T. (2015). Immoral goals: How goal setting may lead to unethical behavior. *Current Opinion in Psychology*, 6, 93–96.

<http://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.06.001>

Palanski, M., Avey, J. B., & Jiraporn, N. (2013). The effects of ethical leadership and abusive supervision on job search behaviors in the turnover process. *Journal of Business Ethics*, 121, 1–12. <http://doi.org/10.1007/s10551-013-1690-6>

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

Schmid, E. A., Verdorfer, A. P., & Peus, C. V. (2014). Shedding light on leaders' self-interest: Theory and measurement of exploitative leadership. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 1371–1374.

<http://doi.org/10.5465/AMBPP.2014.13714>

Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In Siqueira, M. M. M. (Ed).

*Medidas do Comportamento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*, Porto Alegre, RS: Artmed.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational and Health Psychology*, 12(1), 80–92. <http://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>

Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323-341. doi:

10.1080/02678373.2014.957362

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. 5th Edition.

Pearson Education, Inc.

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

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289.

<http://doi.org/10.1177/0149206307300812>

Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009).

Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156–167.

## Capítulo 4

### **Efeito da liderança abusiva em dados duros de desempenho e absenteísmo por doença**

De maneira geral, o estudo dos efeitos do abuso de líderes ainda apresenta lacunas no uso de medidas objetivas que possibilitem a investigação de desempenho, bem-estar e absenteísmo (Tepper et al., 2017). Além disso, a medida mais comum de efetividade do líder é o quanto as unidades desses líderes desempenha com sucesso suas tarefas. Entretanto, na maioria das vezes, é o próprio líder que avalia este desempenho. Nesse sentido, o uso de medidas objetivas de lucro e de incremento de vendas podem contribuir com o de estudo de desempenho (Yukl 2006). O objetivo deste trabalho foi investigar o efeito dos abusos ostensivos de líderes em dados duros de desempenho e absenteísmo por doença no nível da unidade.

#### **Suporte teórico e hipóteses**

Líderes tem o controle sobre recursos e sobre punições (Raven, 1993) e ocupam uma posição de *status* elevado no ambiente de trabalho (Bass, 1990). Líderes influenciam seus subordinados a atingir metas organizacionais (Bass, 2008; Krasikova, Green, & Le Breton, 2013; Ma, Karri, Chitipedi, 2004). Assim, a influência é central para o entendimento da liderança (Hoog, 2011). Diferentes áreas tem se dedicado a estudar a influência social, entre elas a área dedicada a estudos de poder.

O poder social pode ser definido como recursos disponíveis que uma pessoa tem para influenciar as crenças, atitudes e comportamentos de outras pessoas (Pierro, Cícero, & Raven, 2008; Raven, 1993). Este construto ocupa uma posição central na investigação de relações entre líderes e seus subordinados (Pierro et al., 2008). Essa influência pode levar a comportamentos mesmo quando subordinados não concordam

com seus líderes uma vez que estes podem se sentir ameaçados com a possibilidade de punições pela não concordância com o líder. A impossibilidade de deixar uma dada situação também pode impactar no comportamento (Festinger, 1953). Essa concordância pode decorrer do entendimento implícito dos poderes que o líder possui e das diferentes estratégias para influenciar subordinados. Essas estratégias e poderes exercem influência ainda que não sejam efetivamente usadas. A sua existência já pode constranger subordinados (Raven et al., 1998). A literatura clássica de liderança enfatiza a força do poder e a influência da legitimidade da posição desde Maquiavel (Ahlquist & Levi, 2011).

### **Amados ou temidos?**

Em sua obra clássica (*O Príncipe*), Maquiavel aponta que líderes podem ser amados ou temidos e que essas duas formas do líder ser percebido por seus seguidores resultam em processos de influência efetivos. Ainda assim, este autor ressalta que se não for possível ao líder ser amado e temido este deve optar por ser temido, pois o medo do castigo leva seguidores a agir dentro do esperado.

A dicotomia apresentada nessa obra sugere que o poder é atributo do líder e que este pode ser exercido de maneira a conquistar a admiração e provocar afetos positivos em seus seguidores. Além disso, que resultados podem ser conseguidos a partir da restrição da autonomia e pela conformidade de seguidores decorrente do temor da punição. Medo e amor representam bases de dominância decorrentes do sistema em que líderes estão inseridos (Ahlquist & Levi, 2011). Mesmo que a coerção não seja utilizada por alguns líderes, ela sempre está disponível a pessoas em posição de liderança (Weber, 1968).

O poder é pontuado como atributo de líderes (Burns, 1978; Weber, 1968) e possui como consequência a percepção de seguidores que líderes devem ser amados

e/ou temidos. A maioria da pesquisa dedicada a estudar a influência interpessoal tem como base teórica os tipos de poder (Yukl, 2006) propostos por French e Raven (1959). As seis bases de poder propostas são: poder de coerção, de recompensa, legítimo, de *expert*, de referência e informal. Entretanto, foi proposto em pesquisas (Bruins, 1997; Raven et al., 2008) e empiricamente verificado (Erchul, Raven, & Wilson, 2004; Koslowsky, Schwarzwald, & Ashuri, 2001; Pierro, De Grada, Raven, & Kruglanski, 2004; Raven et al., 1998) que as múltiplas bases de poder podem ser agrupadas em dois conjuntos maiores com afinidade entre as bases residindo na natureza e consequências do processo de influência: bases brandas e duras.

As principais distinções que podem ser feitas entre as bases de poder brandas e duras são: 1) o quanto os subordinados sentem-se livres para escolher ou não concordar com seus líderes (Pierro et al., 2008), 2) os recursos e estratégias que os líderes lançam mão (Raven et al., 1998), e 3) como o processo de influência afeta os subordinados (Bass, 1990). Quando estão sob a influência de bases brandas de poder, os subordinados se sentem livres para concordar ou não com seus líderes. As bases de poder que podem ser consideradas brandas são: poder de *expert*, de referência e informacional.

Por outro lado, quando submetidos às bases duras de poder, os subordinados tem menos autonomia para concordar ou para discordar de seus líderes. Nessa situação, a concordância é forçada pelo uso de regras, de ameaças e de promessas de consequências (Pierro, Kruglanski, & Raven, 2002). As táticas duras não são amistosas, são voltadas ao controle e forçam a concordância por meio de influências coercitivas. Traçando um paralelo com a obra de Maquiavel, o uso de bases brandas leva líderes a serem amados e, de bases duras, a serem temidos.

O modo como líderes influenciam suas equipes leva a diferentes consequências nas organizações. Bases brandas são recebidas de maneira mais favorável e são associadas a consequências positivas (Koslowsky & Schwarzwald, 2001; Pierro & Raven, 2006). Tais bases aumentam a motivação intrínseca, autoestima e satisfação com o trabalho de empregados (Raven et al., 1998). Com um efeito contrário, as bases duras de poder foram relacionadas a uma maior necessidade de controle e vigilância dos comportamentos dos subordinados, hostilidade aumentada, insatisfação, violação de valores sociais ou aceitação de normas sociais (Raven, 2008) e diminuição da autoestima (Raven et al., 1998).

Líderes abusivos usam táticas baseadas em bases duras de poder em suas equipes para influenciá-las. De modo semelhante ao descrito com respeito às bases duras de poder, tais líderes influenciam seus subordinados restringindo sua autonomia, coagindo e controlando rigorosamente suas equipes. Nesse sentido, bases duras de poder podem levar subordinados a concordar mais rapidamente com seus líderes (Raven, 2008).

Como o desempenho é a variável critério mais estudada na literatura relacionada à gestão (Bommer et al., 1995) é razoável investigar como este é alcançado quando estudamos liderança. A literatura de abusos dos líderes sugere dimensões que guardam relação com a expressão das bases duras de poder. A liderança abusiva - LA Pressão excessiva por resultados força subordinados a se comprometer com as metas impostas e com atingir um desempenho extraordinário. Como apontado em estudos de mentalidade *bottom line* (Greenbaum et al., 2012), o foco exclusivo nas entregas pode impactar o desempenho. Assim, temos como primeira hipótese:

Hipótese 1: A LA Pressão excessiva por resultados apresentará relação positiva com desempenho geral das unidades (lucro).

Entretanto, a literatura de liderança abusiva mostra que a intimidação possui um efeito negativo no desempenho (Tepper, 2007). Estudos se dedicaram a investigar os efeitos dessa relação no desempenho exclusivamente com base em avaliações de desempenho subjetivas de líderes (e.g. Walter et al., 2015). Avaliações subjetivas podem não representar adequadamente avaliações objetivas e o estudo dos efeitos de abusos dos líderes carece da investigação de dados duros de desempenho (Tepper et al., 2017). Portanto, temos como segunda hipótese:

Hipótese 2: A LA Intimidação apresentará uma correlação negativa com dados duros de desempenho geral da unidade (lucro).

Abusos de líderes foram consistentemente relacionados a consequências negativas como: diminuição de comportamentos proativos no trabalho (Ouyang, Lam, & Wang, 2015), baixo comprometimento e satisfação com o trabalho (Tepper, 2000), aumento em comportamentos desviantes (Lian, Ferris, & Brown, 2012; Thau, Bennett, Mitchell, & Marrs, 2009), aumento em níveis de estresse (Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007), aumento em comportamento contra produtivo (Wei & Si, 2013), diminuição de comportamentos de ajuda (Peng, Schaubroeck, & Li, 2013), diminuição de níveis de criatividade (Liu, Liao, & Loi, 2012), e aumento de conflitos familiares (Hoobler, & Brass, 2006).

O absenteísmo por doença é um resultado desfavorável que pode ser influenciado por líderes abusivos. O trabalho constitui um ambiente no qual a frequência é esperada. Tomando o aspecto social do trabalho, líderes são o referente de contratos psicológicos e presença implícita esperada, codificando e concretizando o controle e expectativa de frequência do empregado. Assim, a quebra dessa

frequência – absenteísmo – desperta interesse de pesquisadores. Diversos fatores podem implicar nas ausências no trabalho mas a quebra de contrato psicológico pode provocar o adoecimento do empregado (Harrison & Price, 2013).

Considerando o absenteísmo por doença, a literatura ressalta a relação positiva e significativa de doenças relacionadas a estresse e a neurose com ausências no trabalho (Parker, 1987). Pessoas submetidas a SA relataram uma sintomatologia aproximada com a de pacientes diagnosticados com estresse pós traumático (Thau & Mitchell, 2010). Estressores como a SA também aumentaram o adoecimento impactando sistema imune, cardiovascular e metabólico (Ganster & Rosen, 2013). Assim, temos como terceira hipótese:

Hipótese 3: A LA Intimidação (a) e a LA Pressão excessiva por resultados (b) serão positivamente correlacionadas ao absenteísmo por doença.

## **Método**

### **Participantes e Procedimentos**

O estudo foi conduzido com 1.309 unidades de uma instituição financeira no Brasil. Para mensurar as variáveis do presente estudo, teve-se acesso a dados de múltiplas fontes, incluindo respostas de empregados a questionários e dados estratégicos de desempenho (desempenho geral financeiro e absenteísmo por doença) de cada uma das unidades, sendo que estes últimos foram fornecidos pela organização. Todos os empregados foram convidados a participar.

As unidades possuíam entre 2 e 94 empregados ( $M= 23,11$ ,  $DP= 13,86$ ) e eram formadas por um gestor da unidade e empregados (membros da unidade) responsáveis por atender clientes fornecendo orientação e serviços financeiros (e.g., venda de seguros, investimentos). O líder (gestor) era responsável pela supervisão geral e funcionamento da unidade. Cada unidade possuía uma identificação específica

no sistema da organização (i.e., possuíam um nome, código, e local diferente das demais unidades). Em todas as unidades os objetivos eram compartilhados e as metas colocadas no nível da unidade, sendo o gestor o responsável principal pelo atingimento das metas.

O estudo foi divulgado pela área de gestão de pessoas na intranet da organização. Adicionalmente, cada empregado recebeu em seu e-mail um convite que lembrava que a participação era voluntária e que os dados seriam tratados coletivamente. No total, 3.654 unidades foram convidadas a participar e 1.309 (35,08%) efetivamente responderam ao instrumento. Os dados demográficos de unidades que participaram e que não participaram foram bem similares, sendo que em 68,9% das unidades não participantes um gestor homem estava à frente da equipe (em comparação com 64,7% das unidades participantes). O tempo médio na unidade dos líderes das unidades que não participaram era de 16,41 anos (DP=7,96, comparando com M=19,28, DP= 8,48 das unidades participantes). O tamanho médio das unidades que não participaram foi de 13,34 empregados (DP= 8,64) em comparação com 23,13 (DP= 13,85) das unidades participantes. O desempenho financeiro das unidades não participantes foi levemente mais baixo 80,73 (DP= 20,68) do que o das unidades participantes 86,08 (DP=18,87). Ambas as unidades apresentaram taxa similares de absenteísmo por doença (não-participantes: M=0,22, DP =0,94 e participantes: M= 0,23, DP= 0,86).

Em seguida, foram excluídas as unidades com dois participantes ou menos e as que apenas um dos empregados participou da pesquisa. As unidades que não apresentaram estatísticas que justificassem a agregação para as análises no nível da unidade também foram desconsideradas (Burke, Dunlap, & Dusig, 1999). Assim, a amostra final foi composta por 1.041 unidades. Cada unidade possuía entre 3 e 76

membros ( $M=23,12$ ;  $DP=13,66$ ). Essa amostra final foi composta por 41,2% de mulheres participantes e 85% com escolaridade maior do que ensino médio. O tempo médio dos membros das unidades na empresa foi de 12,91 anos ( $DP= 9,28$ ), 83,2% trabalhava na unidade há mais de um ano. Nas unidades participantes, 64,7% dos gestores eram homens (10% não declararam sexo) e todos os gestores possuíam formação superior. A média do tempo desses gestores na organização era de 19,28 anos ( $DP= 8,48$ ).

Os dados foram coletados em dois momentos diferentes (Tempo 1 e 2). No Tempo 1, Fevereiro de 2017, foram mensuradas as percepções dos empregados acerca da liderança abusiva. A partir dos escores individuais, foram computados os escores da equipe, observando os requisitos para emergência do fenômeno LA Intimidação e LA Pressão excessiva por resultados. No Tempo 2, Julho de 2017, os dados duros de desempenho e absenteísmo por doença correspondentes a primeira metade de 2017 foram fornecidos pela organização. Esse intervalo de tempo entre as coletas permite a investigação dos efeitos do comportamento de líderes no desempenho empresarial.

## **Medidas**

### **LA pública.**

Optou-se por estudar o impacto dos abusos públicos (LA Pressão excessiva por resultados e LA Intimidação). Essa escolha teve por base a pertinência teórica de uma relação direta entre a pressão excessiva por resultados e desempenho (e.g. Greenbaum et al., 2005) e da pertinência teórica e empírica, no caso da intimidação de subordinados (e.g. Tepper et al., 2017). A medida de 6 itens de LA Pressão excessiva por resultados e a de 5 itens de LA Intimidação (Almeida, Den Hartog, & Porto, submetido) foram utilizadas para mensurar os comportamentos abusivos públicos de

líderes. Todos os itens foram administrados em português e a escala de resposta variou de “meu chefe: 1 (nunca se comporta dessa forma) a 5 (sempre se comporta dessa forma)”. Como exemplo de item temos: “Submete a equipe a um nível elevado de estresse para aumentar desempenho” e “Humilha publicamente subordinados”, respectivamente. Os alfas de Cronbach foram de 0,91 e 0,80.

### **Agregação.**

As avaliações individuais de liderança foram agregadas no nível da equipe. Para justificar a emersão dos dados, dois critérios foram observados: a concordância entre a equipe e a discordância entre equipes (Koslowski & Klein, 2000). Primeiramente, foi conduzida uma análise de variância *one-way* (ANOVA) para verificar se existiam variações significativas entre as unidades. Em seguida, os coeficientes de correlação intraclasse ICC(1) e ICC(2) foram obtidos por meio de uma ANOVA. O ICC (1) é uma medida de consistência e o ICC (2) fornece uma estimativa de confiabilidade para a média da unidade (Bliese, 2000). O ICC (1) varia de 0 a 1, correspondendo ao percentual de explicação do fenômeno no nível coletivo (ou nível 2). O ICC (1) diferente de 0 indica que variáveis de nível coletivo afetam observações no nível individual. O ICC (1) deve exceder 0,05 e o ICC (2), 0,70 para que seja justificada a emersão do construto ao nível coletivo (Nielsen & Daniels, 2012).

Finalmente, foi estimada a concordância intraunidade por meio do cálculo do índice dos desvios médios (ADI, Burke, Finkelstein, & Dusig, 1999). O critério de  $c/6$  (no qual  $c$  é o número de categorias de resposta de uma escala) proposto por Burke e Dunlap (2002) foi utilizado como critério de consenso.

Os valores obtidos para os coeficientes de agregação estão dispostos na Tabela 6. Esses valores podem ser considerados satisfatórios (Bliese, 2000; Burke & Dunlap,

2002; LeBreton & Senter, 2008). Consequentemente, os escores de ambas as escalas de LA foram agregados para continuidade das análises. Como foi reportado anteriormente, unidades com alta discordância (235 unidades) e unidades com apenas um membro preenchendo o questionário (33 unidades) foram desconsideradas, uma vez que o critério de compartilhamento não foi atingido. A amostra final foi composta por 1.041 unidades. Os escores de alfa de Cronbach com a agregação dos dados foram de 0,93 para LA Pressão excessiva por resultados de 0,83 para LA Intimidação.

### **Modelo de medida.**

Foi conduzida uma AFC no nível da unidade segundo os critérios de ajuste dos índices propostos por Hu e Bentler, (1999). Primeiramente, foram computados os escores no nível da unidade dos itens da escala. Depois, foi obtida a matriz de covariância. Por fim, o modelo com dois fatores (LA Pressão excessiva por resultados e LA Intimidação) foi comparado ao modelo de 1 fator e ao modelo independente. A AFC também foi conduzida para assegurar que ambas as medidas compõem o mesmo fenômeno (LA). As análises foram realizadas com suporte do *software* AMOS (SPSS 21,0) com o uso do método de estimação de *maximum-likelihood*. O resultado aponta que o modelo de dois fatores se ajusta aos dados ( $\chi^2$  (43, N=1041)=286,91, p=0,001, CFI=0,97; NFI=0,97; TLI=0,97; RMSEA=0,07; SRMR=0,04). O modelo com um fator não apresentou um ajuste adequado ( $\chi^2$  (44, N=1041)=1457,86, p=0,001, CFI=0,85; NFI=0,85; TLI=0,82; RMSEA=0,16; SRMR=0,08). Para o modelo de dois fatores todos os itens apresentaram cargas fatoriais estandardizadas acima de 0,47.

Tabela 6

Resultados da ANOVA, Coeficientes de correlação intraclasse, e consenso intra-unidade para LA Pressão Excessiva por resultados e para LA Intimidação

Variável	ANOVA	ICC (1)	ICC (2)	ADI Médio
LA Pressão excessiva	$F(1041,3877)=1,79^{**}$	0,20	0,86	0,51 (0,18)
LA Intimidação	$F(1041,3877)=1,52^{**}$	0,15	0,80	0,26 (0,23)

Note: ANOVA= análise de variância, ICC=coeficiente de correlação intraclasse, ADI=Índice dos desvios médios

### **Desempenho geral e absenteísmo por doença.**

A empresa forneceu dados de duas medidas objetivas: desempenho geral da unidade e absenteísmo por doença; ambos referentes à primeira metade do ano de 2017 (de janeiro a julho). O desempenho da unidade foi medido por meio do sistema da organização que avalia os resultados da unidade. Dois parâmetros são utilizados para avaliar o desempenho geral, com pesos diferentes. O primeiro é o resultado financeiro, base da avaliação do desempenho geral. O segundo parâmetro - resultados gerenciais - é adicionado ao desempenho geral e representa a observância dos padrões de metas estabelecidos. Um máximo de 15% pode ser adicionado ao parâmetro do desempenho financeiro.

A segunda variável mensurada com dados duros foi o absenteísmo por doença. A organização mensura uma relação atestado/dia considerando o tamanho da unidade e a quantidade de dias trabalhados em um dado período. Os atestados são registrados com base do CID (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde) atribuído pelo médico e controlados pela área de gestão de pessoas da organização. Para este estudo, foram considerados os atestados com CID F40-F48 (ansiedade, neurose, estresse e distúrbios somatoformes, CID 10, versão de 2016).

O absenteísmo por doença por unidade é expresso em termos percentuais e é consistente com a definição de absenteísmo proposta por Harrison e Price (2013, p.

204) que propõem que absenteísmo é “a falta da presença física em um contexto no qual e quando alguém deveria estar”. O absenteísmo por doença foi representado em escores z para preservar a confidencialidade. Os números de absenteísmo foram codificados em uma variável *dummy* que contava com valores 1 (com absenteísmo) e 0 (sem absenteísmo). Desempenho geral e absenteísmo por doença foram as variáveis critério deste estudo.

### **Variáveis controle.**

Para que pudessem ser descartadas possíveis explicações alternativas foram controladas as variáveis: tamanho da unidade, região do país, tempo do líder na unidade, tempo dos empregados na unidade e o consenso entre empregados acerca das percepções de liderança (força das percepções de LA).

### **Análises**

Para testagem das hipóteses, foram realizados dois conjuntos de análises de regressão com suporte do *software* SPSS 25. Após justificada a emersão do construto, as análises foram realizadas no nível coletivo (nível da unidade). Primeiramente, foi testada a relação entre LA Pressão excessiva por resultados (Hipótese 1) e da LA Intimidação (Hipótese 2) e desempenho geral. No passo 1, foram inseridas as variáveis controle. No segundo passo foi adicionada a LA Intimidação e a LA Pressão excessiva por resultados foi inserida em seguida na equação.

O segundo conjunto de análises de regressão foi conduzido para testar a relação da LA Pressão excessiva por resultados e LA Intimidação com o absenteísmo por doença (Hipótese 3a e 3b). Os mesmos passos do primeiro conjunto de análise de regressão foram realizados tendo o absenteísmo por doença como critério. As mesmas variáveis controle foram inseridas nestas últimas análises.

## Resultados

A Tabela 7 apresenta as estatísticas descritivas e as correlações entre as variáveis deste estudo. As descritivas das variáveis controle também são apresentadas nesta Tabela.

Tabela 7  
Estatísticas descritivas, correlações e  $\alpha$ s de Cronbach das variáveis do estudo

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Tamanho da unidade	23,12	13,66	-									
2. Região	-	-	0,30	-								
3. Tempo do líder na unidade (dias)	449,77	373,35	0,09**	- 0,02	-							
4. Tempo de empregados na unidade (anos)	3,09	2,65	0,27**	0,01	0,11**	-						
5. Força da LA Intimidação	- 0,26	0,23	- 0,21**	- 0,01	- 0,36	0,08**	-					
6. Força da LAPressão por resultados	- 0,51	0,18	- 0,16**	0,00	0,10**	- 0,01	0,24**	-				
7. LA Intimidação	1,76	0,55	0,09**	0,07*	- 0,31	- 0,32	- 0,14**	- 0,11**	(0,83)			
8. LA Pressão por resultados	2,76	0,73	0,13**	0,11**	- 0,03	- 0,02	- 0,12**	- 0,14**	0,70**	(0,93)		
9. Desempenho geral	85,99	18,96	0,15**	0,07*	0,02	0,09**	- 0,08*	- 0,03	0,05	0,10**	-	
10. Dummy Absenteísmo por doença (com vs sem absenteísmo)	0,25 <sup>a</sup>	0,96 <sup>a</sup>	0,27**	0,05	- 0,01	0,09**	- 0,11**	- 0,05	0,09**	0,13**	0,05	-

Nota,  $n = 1041$  unidades, Coeficientes alfa de Cronbach estão dispostos na diagonal

\*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

<sup>a</sup> Análises descritivas dos dados originais

Como descrito anteriormente, o primeiro conjunto de regressões teve o desempenho geral como variável critério. Demonstrado na Tabela 8, o tamanho da unidade e a região apresentaram correlações com o desempenho geral no passo 1. A força da LA Intimidação apresentou correlação praticamente nula com desempenho.

Os resultados corroboram a Hipótese 1 que propunha que a LA Pressão excessiva por resultados aumentaria o desempenho ( $\beta = 0,13$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2$  ajustado = 0,03). Este efeito se mantém mesmo na presença das variáveis controle e da LA Intimidação. A hipótese de que a LA Intimidação impactaria negativamente o desempenho não foi corroborada.

Tabela 8

Análises de Regressão para estimar a relação entre as variáveis LA Intimidação de Pressão excessiva por resultados e desempenho geral

Variáveis	Desempenho geral			
	Adj R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	β
Passo 1	0,03**	0,03**	5,33**	
Tamanho da unidade				0,12**
Região				0,07*
Tempo do líder na unidade				-0,02
Tempo dos empregados na unidade				0,06
Força de LA Intimidação				-0,05
Força de LA Pressão por resultados				-0,01
Passo 2	0,03**	0,001	0,84	
Tamanho da unidade				0,12**
Região				0,07*
Tempo do líder na unidade				-0,02
Tempo dos empregados na unidade				0,06
Força de LA Intimidação				-0,05
Força de LA Pressão por resultados				-0,01
LA Intimidação				0,03
Passo 3	0,03**	0,01**	7,98**	
Tamanho da unidade				0,11**
Região				0,06
Tempo do líder na unidade				-0,01
Tempo dos empregados na unidade				0,06
Força de LA Intimidação				-0,05
Força de LA Pressão por resultados				0,00
LA Intimidação				-0,06
LA Pressão por resultado				0,13**

Nota: N= 944 unidades

\*\*  $p < 0,01$

\*  $p < 0,05$

Tendo o absenteísmo por doença como critério, foram realizadas análises com regressões logísticas binárias para predizer a probabilidade das unidades terem ou não absenteísmo por doença. Após ter controlado as mesmas variáveis do primeiro conjunto de análises de regressão (com desempenho geral), três modelos foram testados com a LA Intimidação e a LA Pressão excessiva por resultados. O primeiro modelo com as variáveis controle não explicou porção significativa da variância de absenteísmo por doença. Em seguida, com a adição da LA Intimidação ao modelo, esta variável apresentou um percentual de explicação significativo, corroborando a Hipótese 3a. No terceiro conjunto de regressões, com a LA Intimidação e com a

adição da LA Pressão excessiva por resultados, o modelo apresentou resultados significativos com LA Pressão excessiva por resultados positivamente correlacionada a absenteísmo por doença (Hipótese 3b). Apesar de ter elevado o poder de explicação, o efeito da variável LA Intimidação deixou de ser significativo. A Tabela 9 apresenta estes últimos resultados, os intervalos de confiança e os valores de  $R^2$  Cox & Snell e Nagelkerke.

Tabela 9

Análises de regressão logística para estimar a relação entre LA pressão excessiva por resultados e LA Intimidação e Absenteísmo por doença

Variáveis	Absenteísmo por doença					
	Cox & Snell R <sup>2</sup>	Nagelkerke R <sup>2</sup>	β	Intervalos de Confiança 95%		
				<i>Lower</i>	<i>Odds</i>	<i>Uper</i>
Passo 1	0,08	0,11				
Tamanho de unidade			0,04**	1,03	1,04	1,06
Região			0,07	0,94	1,08	1,23
Tempo do líder na unidade			0,01	0,95	1,01	1,06
Tempo de empregados na unidade			0,00	1,00	1,00	1,00
Força da LA Intimidação			-0,48	0,32	0,612	1,18
Força da LA Pressão Excessiva por Resultados			0,11	0,48	1,12	2,60
Passo 2	0,08**	0,12**				
Tamanho de unidade			0,04**	1,03	1,04	1,06
Região			0,06	0,93	1,06	1,22
Tempo do líder na unidade			0,01	0,95	1,01	1,06
Tempo de empregados na unidade			0,00	1,00	1,00	1,00
Força da LA Intimidação			-0,41	0,34	0,66	1,28
Força da LA Pressão Excessiva por Resultados			0,17	0,50	1,18	2,76
LA Intimidação			0,29*	1,03	1,34	1,74
Passo 3	0,09**	0,13**				
Tamanho de unidade			0,04**	1,03	1,04	1,06
Região			0,05	0,92	1,05	1,20
Tempo do líder na unidade			0,01	0,95	1,01	1,06
Tempo de empregados na unidade			0,00	1,00	1,00	1,00
Força da LA Intimidação			-0,41	0,34	0,66	1,28
Força da LA Pressão Excessiva por Resultados			0,25	0,55	1,29	3,04
LA Intimidação			-0,05	0,66	0,95	1,36
LA Pressão Excessiva por Resultados			0,39**	1,11	1,48	1,97

Nota: N= 944 unidades

\*\*  $p < 0,01$

\*  $p < 0,05$

## **Discussão**

A liderança abusiva tem sido estudada com foco exclusivo nos abusos emocionais dos líderes no contexto de trabalho. Esta pesquisa mostra que os abusos podem ser variados e que seus diferentes tipos podem culminar em efeitos distintos em variáveis de resultado. Os tipos de abusos públicos voltados às pessoas dos empregados e às tarefas tiveram efeitos diferenciados em dados objetivos de desempenho geral e de absenteísmo por doença.

A necessidade de se investigar os efeitos dos líderes em variáveis objetivas foi apontada por Tepper et al. (2017) uma vez que uma lacuna de pesquisa com este interesse prevalece. Este autor sugere entre as variáveis objetivas que deveriam ser investigadas desempenho do empregado e da equipe, intenção de sair da organização e bem-estar. Sabe-se que a observação de desempenho objetivo com frequência diverge de avaliações subjetivas de desempenho (Bommer et al., 1995). Adicionalmente, apenas uma mão cheia de estudos se dedicou a investigar a relação supervisão abusiva-desempenho (Burton & Hoobler, 2011; Harris, Kacmar, & Zivnuska, 2007; Hon & Lu, 2016; Neves, 2014; Newman, Allen, & Miao, 2015; Walter et al., 2015; Yu et al., 2016) e que nestes estudos os próprios líderes avaliavam desempenho, sendo essa uma possível estratégia abusiva (Tepper et al., 2017).

Com respeito à necessidade de se estudar medidas objetivas de bem-estar e de adoecimento no trabalho, Tepper et al. (2017) sugerem que a investigação de queixas somáticas, níveis de cortisol, insônia, atestados médicos e outros indicadores de saúde constituem uma direção promissora para pesquisas futuras. Nesse sentido, existem boas razões para esperar que a exposição à LA impacte objetivamente a saúde dos empregados.

As pesquisas (e.g. Hoobler, & Hu, 2001; Walter, Lam, Vegt, Van Der, Huang, & Miao, 2015) que se dedicaram a estudar os efeitos da liderança abusiva no desempenho apontam que os efeitos desse tipo de liderança são exclusivamente negativos. Entretanto, se esse é um comportamento que se mantém nas organizações e que se expressa com diferentes taxas de recorrência, era razoável supor que algum efeito positivo pudesse sustentar sua continuidade. Adicionalmente, em alinhamento com os achados da literatura de supervisão abusiva e seu impacto no desempenho (Tepper, 2007), era esperado um impacto negativo da LA Intimidação no desempenho geral. Essa variável apresenta conteúdo que se sobrepõe à supervisão abusiva.

Contudo, no presente estudo, os resultados vão de encontro ao efeito esperado, não apontando uma relação significativa da LA Intimidação (Hipótese 2) sobre os dados objetivos de desempenho. Como estudos anteriores não discriminaram diferentes tipos de abuso (e não controlaram seus efeitos), pode ser que os efeitos observados anteriormente decorressem de uma possível LA Pressão por resultados (que neste estudo apresentou impacto positivo no desempenho) ou de outros comportamentos abusivos uma vez que, ainda que distintos, os abusos estão correlacionados. Além disso, quando a avaliação é feita pelo próprio chefe ela pode conter vieses. Alternativamente, novos estudos podem investigar conjuntamente o desempenho objetivo e subjetivo e mesmo contar com avaliações subjetivas de desempenho independentes da relação líder-subordinado, em consonância com o sugerido por Tepper et al. (2017).

Ainda com respeito ao estudo do impacto da LA no desempenho geral, este estudo mostra que o desempenho é impactado positivamente pela LA Pressão excessiva por resultados (Hipótese 1). O impacto positivo do foco exclusivo na *bottom-line* sugere que, apesar dos meios utilizados por tais líderes serem hostis,

imorais e até mesmo ilegais, o resultado que alcançam atende aos fins almejados pela organização. Grandes nomes do mundo corporativo são admirados pelos resultados financeiros espetaculares que atingem, mesmo que por meio de métodos destrutivos (Ma et al., 2004). Esses resultados dão suporte a essa afirmação com análise de dados objetivos de lucro e levantam questões éticas relativas à responsabilidade social e ao uso do poder no mundo corporativo.

A literatura aponta que estresse no trabalho pode prejudicar indicadores de saúde como sistema imune, cardiovascular e metabólico (Ganster & Rosen, 2013) e que a supervisão abusiva aumenta percepções de adoecimento (e.g. Duffy, Ganster, & Pagon, 2002). Com respeito à investigação dos efeitos da LA no absentismo por doença, como era esperado (Hipóteses 3a e 3b), ambas as variáveis LA Pressão excessiva por resultados e LA Intimidação impactaram o número de atestados médicos com CID F-40 a F-48.

Todavia, quando inseridas juntas na análise, a LA Intimidação perde a significância de seu efeito. Esse resultado sugere que abusos interpessoais machucam pessoas mas que abusos orientados para tarefa também prejudicam em uma esfera pessoal os empregados. Além disso, esses efeitos decorrentes da pressão excessiva por resultados podem ser ainda mais deletérios do que as humilhações públicas, dimensão de abuso majoritariamente estudada hoje na literatura de comportamentos abusivos do líderes.

Apesar de ter objetos afins, os estudos de liderança se divorciaram dos estudos de poder após as Grandes Guerras (Rost, 1991). Líderes estão em uma posição intrinsecamente ligada ao poder e controlam meios e recursos para exercê-lo (Alquist & Levi, 2011). Os resultados desse estudo estão consonantes com a proposta teórica e com os resultados encontrados no estudo de bases duras de poder. Em ambas

as formas de LA estudadas nesse trabalho, a autonomia dos empregados é diminuída e eles são forçados a se conformar com o exercício posto de influência, acarretando em consequências negativas, medidas objetivamente. Novos estudos podem investigar conjuntamente expressões construtivas e negativas de liderança e bases de poder de forma a reforçar o laço teórico entre essas variáveis com dados empíricos e operacionalizar a mensuração do processo de uso de poder (anti) ético e suas possíveis consequências.

Como ponto forte deste estudo pode ser ressaltado o estudo da liderança no nível coletivo, respondendo às críticas de que a liderança destrutiva pode ser uma percepção estritamente individual (Tepper et al., 2017) e contribuindo para o entendimento da liderança em diferentes níveis de análise, uma vez que estudos nesta área são majoritariamente realizados no nível individual (Lord et al., 2017). O estudo da liderança destrutiva também pode ser ressaltado como um ponto forte, compondo com esta área que tem crescido mas que ainda ocupa uma parcela pequena dos estudos de liderança. Compreender e comparar o exercício da liderança construtivo e destrutivo se caracteriza como uma necessidade de pesquisa para que possamos maximizar os efeitos da primeira e combater a última. Estudos que contribuam para a recente investigação de liderança destrutiva e que comparem o efeito das duas constituem uma agenda de pesquisa promissora (Den Hartog, 2015).

A quantidade de unidades da organização onde esta pesquisa foi realizada também é uma força deste estudo assim como a característica dos dados que esta mantém que permitem controle de variáveis e mesmo a comparação para investigação de não respostas seletivas. Neste estudo não apenas foram utilizados dados obtidos por meio de autorrelato, mas também os dados foram coletados em duas sequências temporais com intervalo de seis meses. O uso de multimétodos para coleta também

contribui como força deste estudo. Como limitação, pode ser apontado o corte transversal utilizado para este estudo e o convite para participar ter sido efetuado pela intranet corporativa.

Os abusos são constantes no contexto organizacional e impactos em variáveis *soft* tem sido consistentemente ressaltados. Este estudo buscou ampliar o entendimento das consequências dos abusos dos líderes tendo como variáveis dados duros de desempenho financeiro e absenteísmo por doença. Os achados desse estudo contribuem em termos teóricos para reforçar o corpo de literatura que assinala os impactos dos abusos de líderes e ressalta que, infelizmente, esses comportamentos se mantêm porque alguns resultados desejáveis podem ser incrementados por abusos. Em contrapartida, fica evidente que este incremento em resultados financeiros não vem sem um alto custo para a saúde dos que estão na organização.

## **Referências**

- Ahlquist, J. S., & Levi, M. (2011). Leadership: What it means, what it does, and what we want to know about it. *Annual Review of Political Science*, *14*, 1–24.  
<http://doi.org/10.1146/annurev-polisci-042409-152654>
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, *4*(3), 393–411. <http://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00118.x>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Torchbooks Canes-Wrone
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, *52*(4), 389–398. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2011.00886.x>

- Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, *45*, 331-351.
- Ganster, D. C. & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, *39*, 1085–122.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *The Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 465–473. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.465>
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, *9*, 369-406.
- Jian, Z., Kwan, H. K., Qiu, Q., Liu, Z. Q., & Yim, F. H. (2012). Abusive supervision and frontline employees' service performance. *The Service Industries Journal*, *32*(5), 683–698. <http://doi.org/10.1080/02642069.2011.614338>
- Lin, W., Wang, L., & Chen, S. (2013). Abusive supervision and employee well-being: The moderating effect of power distance orientation. *Applied Psychology: An International Review*, *62*, 308–329
- Ma, H., Karri, R., & Chittipeddi, K. (2004). The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*, *47*(4), 33–40. <http://doi.org/10.1080/14616700601056874>
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2012). Mplus user's guide. 7th ed. Los Angeles, CA: Author.
- Nielsen, K., & Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? *Leadership Quarterly*, *23*(3), 383–397. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.001>

- Parkes, K. R. (1987). Relative weight, smoking, and mental health as predictors of sickness and absence from work. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 275–286. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.72.2.275>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 1(12), 361–88. <http://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *The Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220–229. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.220>
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (2016). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412–438.
- Thau, S., & Mitchell, M. S. (2010). Self-Gain or Self-Regulation Impairment? Tests of Competing Explanations of the Supervisor Abuse and Employee Deviance Relationship Through Perceptions of Distributive Justice. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1009–1031. <http://doi.org/10.1037/a0020540>
- Wallmark, J. T., & Sellerbe, B. (1973). The increase in efficiency with the size of research teams. *Transaction on Engineering Management*, 80–86. doi: 10.1109/TEM.1973.6448434
- Weber, M. (1968). *Economy and Society*. New York: Bedminster Williams
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Sixth edition, Pearson – prentice hall, New york

## Capítulo 5

### Discussão Geral

O estudo da liderança abusiva se estabeleceu como parte do que é liderança nas investigações científicas e pesquisadores concordam que a liderança possui dois lados: negativo e positivo (Lord et al., 2017). Atualmente, a grande maioria dos estudos em liderança abusiva realizados é executada com base teórica e operacional da supervisão abusiva proposta por Tepper (2000). Essa proposta que centra-se em comportamentos abusivos públicos de orientação interpessoal tem apresentado resultados consistentes na literatura. Entretanto, quando tomamos por base o estudo clássico da liderança que propõe que a orientação para pessoas e para tarefas/resultado é central para o estudo da liderança, essa perspectiva de entendimento dos abusos do líder acessa parcialmente o fenômeno.

Além disso, a literatura de abusos no ambiente de trabalho e de abusos emocionais (Keashley, 1998; Keashley, Trott, & MacLean, 1994; Neuman & Baron, 1998) sugere que abusos públicos e sutis ocorrem no ambiente de trabalho. Os abusos sutis podem ser mais abundantes por serem menos coibidos e de difícil entendimento até por parte do subordinado, que contaria com menos elementos de percepção dos pares ou de outras pessoas para dar sentido a este fenômeno. Assim, a liderança abusiva atualmente é estudada em uma perspectiva que negligencia parte importante do que é liderança e do que é abuso no trabalho. Esta tese busca reconciliar o estudo de abusos do líder com essas perspectivas tradicionais do estudo de liderança e de abuso no trabalho, combinando as duas teorias e propondo uma tipologia de abusos dos líderes no trabalho (LA Intimidação, LA Pressão por resultados, LA Autocentrado e LA Falta de cuidado com a equipe).

O corpo teórico que investiga a liderança destrutiva segue segmentado nas iniciativas de investigação. Entretanto, o modelo teórico aqui proposto possui um caráter integrativo, guardando relação com algumas dessas iniciativas. A LA Intimidação, como tipo resultante da combinação de orientação para pessoas e de abusos perceptíveis, apresenta conteúdo que se sobrepõe ( $r=0,80$ ) à supervisão abusiva de Tepper (2000). Esse resultado era esperado porque de fato os abusos interpessoais estão presentes no contexto de trabalho e explicam parcialmente o fenômeno, mas negligenciam grande parte do que pode ser investigado. Como contribuição, a medida de LA Intimidação aqui proposta é parcimoniosa e foca exclusivamente na mensuração dos comportamentos abusivos públicos de líderes no trabalho.

Ainda como abuso perceptível, mas combinado com a orientação de líderes para as tarefas/resultados, a LA Pressão excessiva por resultados alinha-se teoricamente à proposição do *bottom-line mentality* – *BLM* (Greenbaum et al., 2013). Contudo, o BLM não tem como finalidade investigar esse comportamento em líderes, e sim em empregados de maneira geral, independentemente da posição hierárquica. A expressão da BLM em líderes foi investigada por 4 itens adaptados, acessados por meio de autorrelato. Esses itens podem ter grande influência de desejabilidade social em suas respostas. Além disso, os itens misturam foco em pessoas e em tarefas e não apresentam uma delimitação conceitual clara do fenômeno em líderes, até por não ser objetivo do estudo que os apresentou. A LA Pressão por resultados apresenta uma medida de foco exclusivo nos resultados e foi desenvolvida para mensurar este fenômeno latente. Até o momento não foram propostas outras medidas para este fim e esta constitui outra contribuição desta tese.

Com respeito a LA sutil, a LA Autocentrado apresenta afinidade teórica com a *exploitative leadership* (Schmid, Verdorfer, & Peus, 2014), relacionada aos interesses particulares de líderes. Em termos operacionais, esta medida de quinze itens mistura itens relacionados a LA Pressão por resultados, LA Autocentrado e LA Falta de cuidado com a equipe. A medida de liderança de exploração também é respondida por subordinados. Por fim, a LA Falta de cuidado, parte da ideia de que a missão do líder é considerar as demandas da equipe e cuidar dos empregados (Den Hartog, 2015). A teoria clássica de liderança enfatiza essa responsabilidade em diferentes modelos teóricos (Autocrática vs Democrática, Diretiva vs Participativa, Orientação para tarefas vs Pessoas, Iniciação vs Consideração, Bass, 2006). Desconsiderar essa atribuição por si já constitui um abuso. Suas consequências podem se assemelhar às investigadas em estudos da liderança *laissez faire* quando a falta ocorre pela negligência e novos estudos podem investigar essa relação.

Cabe ressaltar que os quatro tipos de LA apresentaram correlações significativas moderadas, sugerindo que compõem um mesmo fenômeno no segundo nível, mas não são correspondentes enquanto variáveis (Tabachnick & Fidel, 2007). Esta afirmação foi corroborada pelas AFCs de segunda ordem nos dois estudos empíricos. Como os tipos apresentam impactos diferentes e essas correlações também são observadas em outros estudos (e.g. Schmid et al., 2014), pode se inferir que as ferramentas abusivas dos líderes sejam variadas e que a expressão de um tipo pode relacionar-se a outros. Para influenciar os empregados, líderes possuem entre suas ferramentas de gestão a coerção, a persuasão, os incentivos e outros recursos e estratégias. A combinação dessas ferramentas e quais são as mais usadas por cada líder variam (Ahlquist & Levi, 2011). Assim, novos estudos podem investigar os limites dos tipos de LA e efeitos de suas interações.

A tipologia de LA amplia o entendimento do que é liderança abusiva e fornece uma medida para que os diferentes tipos, seus antecedentes e consequentes possam ser mensurados. Os resultados apontam que os tipos apresentam efeitos diferenciados em variáveis e que verificar apenas a supervisão abusiva negligencia grande parte do efeito dos abusos de líderes por meio de medidas *soft* e de medidas objetivas.

Em termos de nível de análise, o foco de estudo das investigações de liderança abusiva ocorreu prioritariamente no nível do indivíduo (Jiang & Gu, 2016). Este estudo se afilia a uma perspectiva de análise da expressão desse fenômeno em nível coletivo. Em muitas das entrevistas realizadas no Estudo 2, os participantes ressaltam o papel da organização na manutenção desses líderes e de comportamentos abusivos. Em paralelo ao proposto por Kish-Gephart, Harrison, e Treviño (2010) que ressalta a importância do contexto, novos estudos podem dedicar-se a entender esse fenômeno no nível organizacional.

O uso de dados duros no Estudo 4 responde ao chamado de Tepper et al. (2017) pela investigação objetiva de consequência dos abusos de líderes. A estratégia de coleta com diferentes momentos temporais, diferentes métodos de coleta de dados, análise em níveis coletivos e individuais também representam uma força deste trabalho, contribuindo com os resultados aqui apresentados.

Na introdução desta tese, foram apresentadas três lacunas: a necessidade de ampliar a medida de Tepper (2000), a lacuna de estudos dedicados a investigar efeitos que pudessem manter a liderança abusiva no cenário organizacional e a lacuna de estudos que investigassem efeitos objetivos da liderança abusiva. Os estudos aqui apresentados respondem ao objetivo de preencher essas lacunas.

## Conclusão

Entre todos os resultados e contribuições apontados (e limitações) neste trabalho, os achados do Estudo 4 apresentam a questão aplicada mais relevante desta tese: os fins justificam os meios? Essa provocação foi o que norteou os estudos e a demanda por refletir porque este fenômeno se mantém, porque ainda é pouco estudado (uma vez que a liderança continua sendo vista como eminentemente positiva) e quais consequências objetivas possui. O caminho para responder essas perguntas é evidentemente longo, mas os resultados que apontam que LA pode sim aumentar resultados (LA Pressão por resultados). Entretanto, esta variável também tem impacto expressivo no adoecimento psicológico (neuroses, estresse, depressão, entre outros). Essa relação posta uma reflexão acerca de quais são os resultados que se pretende atingir e a que custo.

Estudos que encontrem relações entre comportamentos éticos e resultados empíricos objetivos observados são escassos. Nesse sentido, Jiang e Gu (2016) ressaltam que as pessoas são mais responsivas a comportamentos negativos do que a comportamentos positivos, e que contextos negativos tendem a criar influências mais fortes do que contextos positivos. Assim, como grande parte dos estudos ainda é marcada por uma influência positiva, o impacto da falta de ética pode estar passando despercebido. Neste estudo os resultados sinalizam que sim, o desempenho geral pode ser impactado positivamente por abusos de líderes, mas que esta estratégia tem como preço a saúde dos empregados.

A fala mais marcante das entrevistas do Estudo 2 aponta que a liderança abusiva é um mal necessário no mundo corporativo. Mas que as organizações precisam entender o custo disso e se responsabilizar, uma vez que o empregado relata que é “um pior pai, um pior amigo, um pior marido e um pior filho depois do que ele

passou”. Numa lógica utilitarista clássica, nossa sociedade aceita o custo dos abusos, pois os resultados alcançados atendem a demandas de mercado e de consumo (Ma, Karri, & Chitipedi, 2004), colocando os lucros sobre as pessoas (Choamsky, 1999). O próprio Adam Smith sugere que a divisão do trabalho teria o efeito desumano de transformar as pessoas em objetos, apontando o efeito colateral do livre mercado (Choamsky, 1999).

A fala do empregado (e de outros entrevistados) deixa clara as consequências da tolerância da liderança abusiva na vivência de empregados. Entender como ela funciona, incrementar seus estudos e subsidiar ações organizacionais podem colocar o bem-estar em perspectiva e afirmar que os fins importam sim, quando conseguidos pelos meios corretos. E essa mensagem tem que ser reforçada por novos estudos científicos e repassada pelas organizações aos seus líderes e empregados.

## **Referências**

Choamsky, N. (1999). *Profit over people*. New York: Seven stories press.

Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *The Journal of Applied Psychology, 95*(1), 1–31.

<http://doi.org/10.1037/a0017103>

Ma, H., Karri, R., & Chittipedi, K. (2004). The paradox of managerial tyranny.

*Business Horizons, 47*(4), 33–40. <http://doi.org/10.1080/14616700601056874>

Jiang, W., & Gu, Q. (2016). How abusive supervision and abusive supervisory

climate influence salesperson creativity and sales team effectiveness in China.

*Managerial Decision, 54*(2), 455-475. <http://doi.org/10.1108/MD-07-2015-0302>