

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

***TOXIC FOLLOWERSHIP: CONCEITO E
DIMENSÕES CONSTITUTIVAS***

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

DOUGLAS DA SILVA CASTANHEIRA
Rio de Janeiro - 2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

Douglas da Silva Castanheira

TOXIC FOLLOWERSHIP: CONCEITO E DIMENSÕES
CONSTITUTIVAS

RIO DE JANEIRO
2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE
EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

Douglas da Silva Castanheira

***TOXIC FOLLOWERSHIP: CONCEITO E DIMENSÕES
CONSTITUTIVAS***

Dissertação de Mestrado apresentada à
Escola Brasileira de Administração Pública
e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas
como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Filipe Sobral

RIO DE JANEIRO
2018

Castanheira, Douglas da Silva

Toxic followership: conceito e dimensões constitutivas / Douglas da Silva
Castanheira. - 2018.

77 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de
Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Filipe Sobral.

Inclui bibliografia.

1. Comportamento organizacional. 2. Liderança. 3. Ambiente de trabalho. I.
Sobral, Filipe. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro
de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.4092

DOUGLAS DA SILVA CASTANHEIRA

"TOXIC FOLLOWERSHIP: CONCEITO E DIMENSÕES CONSTITUTIVAS".

Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração.

Data da defesa: 26/11/2018

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

FILIPPE JOÃO BERA DE AZEVEDO SOBRAL
Orientador(a)

A handwritten signature in blue ink, reading 'Filipe Azevedo Sobral', written in a cursive style.

JULIANA ARCOVERDE MANSUR KOPP
Membro Interno

A handwritten signature in blue ink, reading 'Juliana Arcoverde Mansur Kopp', written in a cursive style.

BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO
Membro Externo

A handwritten signature in blue ink, reading 'Bruno Felix von Borell de Araujo', written in a cursive style.

Dedico a todos os amigos de luz, que me apoiaram na jornada e, especialmente, à minha esposa, por suportar 2 anos de ausência mental e dedicação total ao mestrado.

AGRADECIMENTOS

A jornada para construção dessa dissertação foi intensa e de muito aprendizado. Todo seu desenvolvimento e melhorias foram construídos com muita discussão e trabalho duro, por isso agradecer a todos os envolvidos seria o mínimo a fazer.

Agradeço a Deus por me guiar na escolha da instituição e por encontrar lá, pessoas qualificadas e dispostas a desenvolver alguém ignorante sobre a maior parte dos temas tratados, além de estar em um período de carreira que exigia muita dedicação profissional.

Dentre essas pessoas, agradeço ao professor Filipe Sobral, por me orientar na construção do trabalho e direcionar meu olhar para o que seria importante ser analisado. Agradeço também ao Gustavo, por trazer a proposta de estudo que utilizei na minha dissertação, um tema pouco explorado que me permitiu aprofundar meus conhecimentos sobre um outro prisma da liderança. Por fim, agradeço a professora Juliana Mansur, que me apoiou na construção de todo trabalho, com seu olhar atento, criterioso e de extrema qualidade. Sua contribuição foi primordial para que eu fosse capaz de compreender como e por onde seguir para atingir os objetivos que havia me comprometido.

Para além da instituição agradeço minha esposa por todo tempo que precisou suportar minha ausência mental, pensando, lendo ou escrevendo para o mestrado. Foram dois anos de muita dedicação de minha parte e enorme compreensão por parte dela. Por fim, a minha mãe, pai e irmão, agradeço pelo apoio e por compreenderem minha ausência enquanto me dedicava ao mestrado.

Por fim, retorno a falar de Deus e todos os amigos de luz que me apoiaram, iluminaram e protegeram para atingir esse objetivo traçado.

RESUMO

Objetivo – Esta pesquisa tem por objetivo investigar as dimensões componentes do conceito de *toxic followership* no ambiente de trabalho.

Metodologia – A pesquisa dividiu-se em duas fases. A primeira fase se dedicou à investigação qualitativa de *Toxic Followership*, por meio de entrevistas semiestruturadas seguidas da utilização da técnica de *Q-Sort* para a criação de uma medida preliminar de *Toxic Followership*. A segunda fase se dedicou à validação da estrutura multidimensional de mensuração, sua discriminação com relação a outros construtos do comportamento – OCB, CWB e IRB – e verificação do poder preditivo de *Toxic Followership* no ambiente de trabalho - liderança tóxica, clima organizacional negativo e satisfação com o trabalho.

Resultados – Por meio de múltiplos métodos de análise foi possível determinar suas quatro dimensões, **Cinismo, Comportamento Abusivo, Autopromoção e Indolência** junto a dois de seus antecedentes, **Maquiavelismo e Afetividade negativa**.

Limitações – A principal limitação do trabalho está na utilização uma coleta de dados única para a segunda fase do estudo, Ainda, sugere-se que seja considerada uma amostra que contemple apenas participantes que são os líderes do *toxic follower*.

Aplicabilidade do trabalho – A partir dos resultados obtidos, as organizações podem reconhecer comportamentos referentes a *toxic followership*, seus antecedentes e consequências da toxicidade no ambiente de trabalho. Assim, podem desenvolver mecanismos internos para lidar com a dinâmica da toxicidade e promover ambientes mais saudáveis.

Contribuições para a sociedade – Ao identificar as dimensões que caracterizam a toxicidade desse indivíduo, as organizações podem, mais facilmente, identificar focos de conflito e potencial de ocorrências de assédio e resultados negativos no trabalho. De forma ampla, o estudo pode contribuir para a identificação, na sociedade, de pessoas que podem tornar ambientes mais tóxicos.

Originalidade – Considerando a escassez teórico-empírica sobre *Toxic Followership*, esse estudo é o primeiro a apresentar uma definição do construto, além de propor suas dimensões constitutivas e uma escala para mensurá-lo.

Palavras-chave: *Toxic Followership*; definição conceitual; estrutura multidimensional; desenvolvimento de escala.

ABSTRACT

Objective - This research aims to investigate the component dimensions of the concept of toxic followership in the workplace.

Methodology - The research was divided into two phases. The first phase was devoted to the qualitative investigation of Toxic Followership, through semi-structured interviews followed by the use of the Q-Sort technique to create a preliminary measure of Toxic Followership. The second phase was dedicated to the validation of the multidimensional measurement model, its discrimination in relation to other behavioral constructs - OCB, CWB and IRB - and verification of the predictive power of Toxic Followership in the work environment - toxic leadership, negative organizational climate and job satisfaction.

Results - Through multiple methods of analysis it was possible to determine its four dimensions, Cynicism, Abusive Behavior, Self-Promotion and Indolence and two of its antecedents, Machiavellianism and Negative Affectivity.

Limitations - The main limitation of the work is the use of a single data collection for the second phase of the study. It is also suggested that a new sample should include only participants who are leaders of a toxic follower.

Applicability of work - From the results obtained, the organizations can recognize behaviors related to toxic followership, its antecedents and consequences of toxicity in the work environment. Thus, they can develop internal mechanisms to deal with the dynamics of toxicity and promote healthier environments.

Contributions to society - By identifying the dimensions that characterize that individual's toxicity, organizations can more easily identify pockets of conflict and potential harassment occurrences and negative outcomes at work. Broadly, the study can contribute to the identification, in society, of people who can make environments more toxic.

Originality - Considering the theoretical and empirical scarcity of research on Toxic Followership, this study is the first to present a definition of the construct, besides proposing its constitutive dimensions and a scale to measure it.

Keywords: Toxic Followership; conceptual definition; multidimensional structure; scale development.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Dados dos entrevistados	26
Tabela 2. Evolução dos componentes e total de itens finais	36
Tabela 3. Dados demográficos dos respondentes	42
Tabela 4. Itens finais de <i>Toxic Followership</i>	45
Tabela 5. Análise de fit do modelo multidimensional de <i>Toxic Followership</i>	45
Tabela 6. Comparação de modelos de TF considerando antecedentes e comportamentos	46
Tabela 7. Médias, desvios padrão e correlação das variáveis do estudo	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Categorias e subcategorias de análise.....	31
Quadro 2. Resumo das hipóteses e resultados obtidos	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Resultados da Rede Nomológica de Toxic Followership	49
---	----

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. A toxicidade na liderança	15
2.2. As perspectivas centradas no liderado	18
2.3. Estudos sobre <i>Toxic Followership</i>	21
2.4. Comportamentos tóxicos no trabalho.....	22
3. ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	25
3.1. Fase 1: Especificação das dimensões de <i>Toxic Followership</i>	25
3.1.1. Participantes e procedimentos	25
3.1.2. Tratamento e Análise dos dados.....	27
3.1.3. Resultados	27
3.1.4. Geração de Itens	33
3.1.5. Método Q-Sort.....	34
3.2. Fase 2: Avaliação quantitativa de <i>Toxic Followership</i>	37
3.2.1. Participantes e procedimentos	41
3.2.2. Medidas	43
3.2.3. Resultados	44
3.2.3.1. Avaliação do modelo de <i>Toxic Followership</i>	44
3.2.3.2. Validade de <i>Toxic Followership</i>	46
3.2.3.3. Poder Preditivo de <i>Toxic Followership</i>	49
4. DISCUSSÃO	51
5. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	56
6. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	57
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
APÊNDICE 1. ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	66
APÊNDICE 2. RESULTADO Q-SORT	68
APÊNDICE 3. QUESTIONÁRIO	71

1. Introdução

Em meio a um ambiente permeado pela exigência de resultados constantemente extraordinários e perenidade no alto desempenho, qualquer gerador de impacto negativo pode representar a degradação do ambiente de trabalho e redução da performance de uma equipe (APPELBAUM; ROY, 2007). Ao buscar compreender a fonte desse impacto, estudos se dedicam a analisar os efeitos dos maus líderes e suas características (SCHYNS; SCHILLING, 2013), assim como sua toxicidade (REED, 2004; SCHIMIDT, 2008). Entretanto, grande parte da força de trabalho assume o papel de liderado, que pode, assim como a liderança, constituir uma fonte de influência negativa para o ambiente e, principalmente, para a equipe.

Inserido nesse contexto, esta pesquisa tem por objetivo investigar o papel dos seguidores ou liderados (*followers*) como fontes de influência negativa para o ambiente, seus pares e o próprio líder. Baseando-se nas bases teóricas do comportamento tóxico e da centralidade no liderado como foco de investigação (KELLERMAN, 2007), o estudo tem como principal objetivo: **identificar quais os principais comportamentos e dimensões constitutivas que definem *toxic followership*.**

Embora a literatura sobre liderança abusiva e formas negativas de liderar seja recente, os estudos existentes já permitem um grande entendimento sobre o tema (SCHYNS; SCHILLING, 2013). Entretanto, o foco de análise de grande parte dos estudos tem sido dado ao líder, adotando em sua maioria a perspectiva de traços e comportamentos que o tornam destrutivo. Poucos são os estudos que investigam, por exemplo, as relações destrutivas entre líder-liderado e, principalmente, quem são e o que fazem os seguidores que são destrutivos e abusivos no ambiente de trabalho. Com raras exceções, estudos investigam a presença de liderados tóxicos (THOMAS; GENTZLER; SALVATORELLI, 2017) ou a existência de uma possível tríade tóxica – líderes tóxicos, liderados suscetíveis e ambientes condicionantes (PADILLA; HOGAN; KAISER, 2007). Arelado a pouca pesquisa, não há evidências sobre quais os comportamentos que, juntos, definem a toxicidade de um liderado e, portanto, dificultam a investigação de seus impactos no trabalho.

O presente estudo, portanto, contribui para a literatura e prática gerencial de três formas. Primeiro, a definição dos comportamentos atrelados ao construto de *toxic*

followership permite a diferenciação do conceito de liderança tóxica, avançando no campo de *Followership theories* (KELLERMAN, 2008). Mais ainda, uma vez que o liderado faz parte da liderança, seus comportamentos podem definir o teor das relações diárias e a dinâmica das interações entre o líder e a equipe de trabalho (GRAEN; UHLBIEN, 1995). Segundo, a definição de *toxic followership* auxilia na compreensão da manutenção de ambientes destrutivos, que minam a motivação e performance das equipes (ERICKSON; SHAW; AGABE, 2007; LAWRENCE; NOHRIA, 2001; NASEER *et al.*, 2016; APPELBAUM; ROY, 2007). Finalmente, compreender os comportamentos desse liderado tóxico permite uma teorização sobre seus antecedentes e consequências, bem como condições que facilitam a sua existência no ambiente de trabalho. Portanto, sua compreensão permite maior capacidade de atuação por parte das organizações em prol da manutenção de um ambiente de trabalho saudável, onde os trabalhadores estejam engajados, satisfeitos e mais produtivos (COHEN, 2016).

Para responder ao objetivo de pesquisa, iniciamos com a apresentação do referencial teórico, estruturado com base nos estudos referentes ao conceito de liderança tóxica (LIPMAN-BLUMEN, 2005; REED, 2004; SCHIMIDT, 2008), *followership* (KELLERMAN, 2007), além dos fomentos para toxicidade, como traços de personalidade (ROBERTSON *et al.*, 2016) e comportamentos contraproducentes (COHEN, 2016). Metodologicamente, o estudo se divide em duas fases, sendo a primeira abordagem de cunho qualitativo e a segunda de cunho quantitativo. A primeira fase contou com a realização de entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de investigar categorias de comportamentos. Em seguida, foram conduzidas a codificação e validação de elementos constitutivos dessas categorias. Adotamos o método de Q-Sort para determinar itens de uma escala multidimensional, que foi testada e validada. Finalmente, os itens e escala foram validados, apresentando discriminação com relação a outros construtos do comportamento e poder preditivo da toxicidade da liderança e do ambiente de trabalho em sua formação.

2. Referencial Teórico

2.1. A toxicidade na liderança

Na busca pela definição do liderado tóxico, se faz clara a necessidade de observar o viés da toxicidade em seu mais famoso modelo, o líder tóxico. Como definição, esse líder é “possuidor de comportamentos destrutivos e características pessoais disfuncionais, devendo causar danos aos seguidores e/ou organização que lideram de forma séria e perene” (LIPMAN-BLUMEN, 2005 p. 2). Essa toxicidade se demonstra quando o líder promove (ou não promove) alguma ação que gera impacto negativo em outras pessoas ou na organização, geralmente em busca de benefício próprio, tratando a consequência negativa como condição basilar para sua identificação (PELLETIER, 2010).

Ao contrário da imaginária facilidade em identificar este líder como tóxico, características de qualquer modelo não se revelam de forma exclusiva e sua classificação é determinada pela predominância de dimensões específicas, mesmo que apresentadas de forma intermitente (SINGH, 2015) ou em conjunto com ações positivas (LIPMAN-BLUMEN, 2005). Isso significa que o líder tóxico não realiza apenas ações tóxicas, mas sim, alterna momentos tóxicos, sendo abusivo ou autoritário, com atitudes positivas, como apoiar um funcionário ou mesmo dar feedback. Como complicador, a identificação da toxicidade de um líder varia de acordo com a idade, tempo de trabalho, gênero e escolaridade de quem percebe, dificultando assim sua caracterização por parte de qualquer avaliador (ÖZER *et al.*, 2017; SINGH; DEV; SENGUPTA, 2017).

Como fontes de seu surgimento, são evidenciadas a psicopatia, ao identificar o líder como manipulador em prol de ganhos próprios (BODDY *et al.*, 2016), e a dominância, quando este manifesta comportamentos arrogantes e dominadores, direcionando todos os méritos para si e minimizando esforços do grupo (VREJA; BĂLAN; BOSCA, 2016). A externalização dessa toxicidade ocorre por meio da desonestidade, do mau humor, do narcisismo, desinteresse pelos outros, instabilidade, gestão autocrática e pelo egocentrismo do líder (YAVA, 2016). O líder tóxico, assim, impacta na diminuição da autoestima da equipe, ameaça a segurança profissional/pessoal do liderado, no incentivo a desigualdade e no esgotamento físico e/ou mental (PELLETIER, 2010).

Ao observar os impactos dessas dimensões do líder tóxico, fica exposto que o lado narcisista do líder – o engrandecimento de si, o egoísmo e o ar de superioridade – bem como seus comportamentos de autopromoção, de forma isolada, não possuem expressividade no estresse no trabalho (ZAGROSS, 2016). No entanto, quando unidos a manipulação (tomada de créditos para si, criação de conflitos e má conduta) determinam um comportamento abusivo e volátil. Ainda se traduzindo no micro gerenciamento e agressividade, levando os liderados a apresentar sintomas físicos e psicológicos como, ansiedade, medo, problemas gástricos, perda de cabelo e insônia que, em contrapartida, resultam em reações de submissão passiva, menor dedicação ao trabalho ou mesmo saída voluntária da organização (WEBSTER; BROUGH; DALY, 2016).

Para compreender as motivações que envolvem a permanência desses liderados em uma equipe comandada por um líder tóxico, seis contextos são considerados determinantes: (a) **psicológico**, quando o líder promove atitudes autoritárias, remetendo a sensação de segurança; (b) **de significado**, demarcado pela infindável capacidade de acreditar em objetivos maiores que o próprio indivíduo, permitindo ao líder utilizar-se desse pretexto para conduzir a relação existente (c) **de incerteza**, quando o líder promete premiações, mesmo sabendo que construiu metas inatingíveis ou idealizou prêmios que não podem ser efetivados; (d) **da relação com ambiente externo**, quando a sua ascensão como líder já promove a percepção de sua superioridade e sensação de acolhimento por fazer parte de seu grupo; (e) **de enfrentamento do desconhecido**, quando o líder se posiciona como herói e mesmo com características nocivas, os liderados se mantêm presos ao temer mudar para um novo local de trabalho; e por fim, (f) **existencial**, quando o líder persuade a equipe, alimentando a ideia de que estar na posição de seu liderado é uma grande chance para vida profissional (LIPMAN-BLUMEN, 2005). Como consequência, são dissipadas as percepções sobre a toxicidade desse líder e reduzidos os questionamentos por parte da equipe (PELLETIER, 2012).

Além de tais elementos abusivos por parte do líder, a manutenção de liderados nessa relação se expande na presença de uma combinação entre a existência de um ambiente propício e a suscetibilidade de equipes. Essa tripla interação é denominada como triângulo de toxicidade (PADILLA; HOGAN; KAISER, 2007), definido por: (a) **líder destrutivo**, tendo como características principais o carisma, uso da coerção e controle como forma de poder, narcisismo, ideologia de ódio e serem possuidores de histórias de vida complexas; (b) **liderado suscetível**, sendo estes (b.1) imaturos e

insatisfeitos quanto ao atendimento de suas necessidades, o que os torna vulneráveis a influências e aptos a aceitar de forma passiva o domínio do líder ou (b.2) focados na busca de se promover quando estão alinhados com a visão proposta pelo líder; e por fim, (c) **ambiente propício**, caracterizado, principalmente, por sua instabilidade (PADILLA; HOGAN; KAISER, 2007)

Especificamente sobre o papel do ambiente, como condição macro, este pode ser explicado com base nas premissas da teoria da adequação entre indivíduo e organização (P-E Fit, KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005). Assim, uma pessoa tóxica se sente mais confortável e adequada ao ambiente em que está quando este apresenta alinhamento com seus valores e, também, a possibilidade de satisfazer seus desejos. Nesse sentido, um indivíduo que demonstra características tóxicas sente-se mais confortável quando a organização lhe oferece possibilidade de satisfazer seus desejos por recursos e prestígio oferecendo um ambiente ambíguo que permite a ocultação de seus atos por meio de fraca política de controle ou regras claras (COHEN, 2016).

Com relação ao caráter destrutivo da liderança, esta é identificada por meio do “comportamento sistemático e repetido que viola o legítimo interesse da organização prejudicando e/ou sabotando seus objetivos, tarefas, recursos e eficácia e/ou a motivação, bem-estar ou satisfação no trabalho de seus subordinados” (EINARSEN; AASLAND; SKOGSTAD, 2007, p. 2). De maneira complementar, a liderança abusiva é considerada um processo em que as atividades, experiências e/ou relacionamentos de um indivíduo são hostis e/ou obstrutivos (TEPPER, 2007), estando diretamente relacionada com a definição de comportamento contraproducente de trabalho (COHEN, 2016).

Apesar do elemento destrutivo e abusivo do líder estar relacionado a comportamentos negativos, a liderança destrutiva diferencia impactos resultantes da passividade dos ativos e intencionalmente abusivos. Em seu espectro passivo são evidenciadas a negação de *feedback*, a negligência de informação à equipe, e a não defesa dos liderados em um ambiente de alto risco (SHAW; ERICKSON; HARVEY, 2011). Já em seu lado “ativo” ou percebido como intencional, o líder apresenta como características a falta de habilidade de lidar com os liderados, o comportamento de assédio, a preguiça e intransigência, falta de responsabilização pelos próprios erros e imprevisibilidade com relação à pressão emocional e humor (ERICKSON; SHAW; AGABE, 2007; SCHMIDT, 2008). Em sua forma mais radical, o líder despótico possui foco no ganho de supremacia

e dominância motivados por interesses próprios, atuando por meio da autocracia, arrogância, manipulação, imposição, implacabilidade e centralização, reforçando sua presença por meio de controle, excesso de demandas e imposição de uma forma de dominação e submissão de seus liderados (NASEER *et al.*, 2016).

De forma geral, a liderança destrutiva é identificada de formas diferentes de acordo com o gênero do líder, sendo a mulheres tratadas com maior aversão quando apresentam mau comportamento relacional ao humilhar ou desqualificar um funcionário, enquanto homens sofrem mais quando suas ações impactam negativamente no desempenho organizacional (THOROUGHGOOD; HUNTER; SAWYER, 2011). Com relação aos seus efeitos nos liderados, a literatura aponta para o alto nível de tensão no trabalho, exaustão emocional, resistência, desvios de comportamento, diminuição do bem-estar familiar, redução da satisfação no trabalho, queda de performance da equipe e, finalmente, redução da confiança entre pares (ERICKSON *et al.*, 2015; SCHYNS; SCHILLING, 2013). Entretanto, dado que a intencionalidade é percebida e avaliada na perspectiva do liderado (EINARSEN; AASLAND; SKOGSTAD, 2007), os impactos do mau líder dependem dessa avaliação. Assim, quando os liderados avaliam os atos do líder como intencionais, os efeitos do abuso são ainda maiores, podendo refletir em respostas nos âmbitos físico, social e psicológico (TEPPER, 2007).

Considerando os comportamentos dos líderes tóxicos, é possível identificar que, embora possuam características compartilhadas por qualquer indivíduo, sua manifestação depende de condições relacionadas à posição hierárquica ou o poder formal legítimo. Ou seja, o autoritarismo e a supervisão abusiva, especificamente, não contribuem para explicar as dimensões constitutivas de *toxic followership*. Nesse sentido, é necessário investigar a toxicidade do liderado considerando a perspectiva da liderança centrada no liderado, avaliando quais as dimensões são capazes de explicar o liderado tóxico e seus impactos, tanto no líder, quanto no ambiente de trabalho.

2.2. As perspectivas centradas no liderado

Historicamente, os estudos sobre motivação demonstraram ser porta de entrada para alicerçar a formação conceitual de *followership* e compreender sua inversão de foco, do ponto de vista do líder para o liderado (BJUGSTAD *et al.*, 2006). Sua gradação se forma pelo deslocamento da percepção de líder herói, seguindo para um gestor capaz de

liderar em ambientes complexos e por fim, culmina na descentralização dos resultados obtidos pelas organizações apenas ao líder. Como contraponto a essa visão determinista e centrada no líder, novas abordagens sobre o fenômeno liderança tornaram-se parte relevante da discussão organizacional, tendo como pano de fundo a necessidade do ganho de produtividade e melhor desempenho das organizações (OC; BASHSHUR, 2013; BASTOS *et al.*, 2012).

Dentre as mais diversas perspectivas de se investigar o fenômeno da liderança (HERNANDEZ, *et al.*, 2011), a atenção sobre o liderado se limitou a observar seu movimento pelos olhos do líder, como este deve conduzir sua equipe e quais ações proporcionarão um melhor desempenho de todos. Esta visão normalmente se propõe a enxergar um grupo cinza, amorfo e homogêneo, (KELLERMAN, 2007) não estando disposta a observar a diversidade de características entre indivíduos, a troca de influências promovida pela relação entre esses atores (OC; BASHSHUR, 2013) e a possibilidade de alguém não almejar maiores cargos, sendo sua função capaz de satisfazer seus objetivos (KELLEY, 2008).

Contrapondo o foco no líder como ponto de chegada, fez-se necessário observá-lo como parte da equipe, estando sujeito às dinâmicas sociais. Diferente de um comandante acima de todos, cada integrante da equipe possui o mesmo nível de complexidade e ainda encontra-se comandado por outro alguém, que mesmo com toda literatura disponível, não o enxerga como influenciador (TEE; PAULSEN; ASHKANASY, 2013). Assim, o conceito de liderado, ou de *follower* vai mais adiante ao defini-lo para além de um seguidor, mas como alguém com capacidade de seguir efetivamente diretrizes e apoiar os esforços de um líder para maximizar resultados de uma organização estruturada (BJUGSTAD *et al.*, 2006). Mais ainda, o *follower* está em posição hierárquica de subordinação, apresentando pensamento crítico, comportamento proativo e exercício de influência sendo, portanto, responsável pela co-criação das atividades comandadas por seu líder e parte integrante de uma relação de troca social (DeRUE; ASHFORD; 2010). Vale salientar que este indivíduo não é líder em qualquer instância e interage diretamente, por ordem hierárquica, com um superior (UHL-BIEN *et al.*, 2014).

O principal modelo de *followership* identificado na literatura (KELLEY, 1988) analisa o liderado em duas dimensões: (a) o pensamento crítico independente, por sua

capacidade de promover evolução na performance da equipe ao estimular um processo de melhoria constante (BLANCHARD; WELBOURNE; BULLOCK, 2015) e (b) o engajamento positivo para com a organização, ressaltando que, mesmo com o aparente engessamento dos estilos, o seguidor pode, tal qual um líder, navegar entre os modelos e apresentar mais intensamente alguma de suas características (BJUGSTAD *et al.*, 2006).

Para estratificar suas ações e características, são definidos conjuntos que agrupam os mais sinérgicos procedimentos e se constroem como estilos: (a) a **ovelha**, que compreende seguidores passivos, que necessitam do líder para realizar suas atividades e serem motivados; (b) **o sim senhor**, apoiadores ativos do líder, porém dependentes de suas instruções; (c) **o alienado**, que pensa por si mesmo, porém apresenta maior força de influência, muitas vezes negativa, no grupo, não emitindo sua opinião de forma direta, sendo reativo de forma velada e atuando de maneira cínica e cética; (c) **o pragmático / sobrevivente**, que não se posiciona de forma enfática antes de outros e segue o líder em busca de autopreservação; e por fim, (d) **o estrela**, possuidor de pensamento crítico individual, ativo e realizador de ações positivas (KELLEY, 1988, 2008).

Outros modelos na literatura de *followership* identificam o liderado por meio de outras variáveis, como em função do questionamento e nível de apoio dado ao líder, formando os tipos implementador, recurso, individualista e parceiro (CHALEFF, 2017). Ou utilizando apenas o grau de comprometimento desses seguidores com a organização / o líder formando os tipos: (a) **isolado e totalmente desinteressado**, que apresenta baixa interação com a equipe e com seu líder; (b) **espectador**, apoiador do *status quo*; (c) **participante**, engajado na obtenção do resultado esperado; (d) **ativista**, que apresenta entusiasmo, envolvimento e forte opinião própria; e (e) **devoto**, capaz de sucumbir pela causa, sendo profundamente dedicado no atingimento dos objetivos (KELLERMAN, 2007).

Sob outro olhar é proposta divisão do liderado entre **passivo**, ao enfatizar a necessidade de seguir as ordens, aceitar as decisões do líder e segui-lo de forma fiel; **ativo**, se caracterizando por dar opiniões quando possível, porém seguindo o líder mesmo sem concordar com suas decisões; e **pró-ativos**, que consideram a relação com o líder como uma parceria, classificando-se como “líderes silenciosos” e divergindo do líder de forma construtiva (CARSTEN *et al.*, 2010).

Após identificar o liderado como personagem relevante do ambiente de trabalho, poucas são as características de toxicidade elencadas. Sua maior pronuncia se faz no tipo alienado de Kelley (1988), com seu pensamento egoísta, capacidade de influenciar e atuação cínica e reativa. Assim, é necessário aprofundar a análise da toxicidade nesse indivíduo por meio da literatura disponível para então compara-la com o resultado de nossa pesquisa.

2.3. Estudos sobre *Toxic Followership*

Como já demarcado como motivação para o estudo em questão, o construto de *toxic followership* possui poucas abordagens e em sua maioria no âmbito militar. Nesse contexto Boswell (2016) define *toxic followership* por um indivíduo que atua de forma consciente e deliberada, dificultando objetivos organizacionais para seu ganho pessoal, através de suas ações (ou falta dela) em busca de autopreservação ou benefício individual.

São derivados dessa definição quatro tipos de liderados tóxicos: (a) **o lento**, caracterizado pela certeza da impunidade em não realizar sua função; (b) **o sabotador secreto**, que exerce influência por meio de sua liderança para manipular negativamente seus pares; (c) **o expositor de contrariedade**, resistente as decisões do líder; (d) e por fim, **o escapista**, que se auto intitula “maior” que algumas tarefas e por isso as recusa, mesmo com consequências negativas as organizações (BOSWELL, 2016).

Em busca de relacionar os estilos idealizados por Kelley (1988) a determinadas dimensões do líder tóxico, como falta de preocupação com sua equipe, atitudes que provoquem um efeito negativo sobre o clima e preocupação maior com seu bem-estar do que com a organização, Thomas e colaboradores (2017) identificaram características tóxicas nos 5 tipos de liderados: (a) **os estrelas** são liderados que não são impactados nem promovedores dessa toxicidade; (b) **os sobreviventes** são liderados tóxicos quando exercem influências negativas sobre o líder, por meio de elogios e favores em busca de construir uma relação de confiança e iniciar um processo de manipulação (OFFERMANN, 2004); (c) **os alienados** são liderados que criticam, manipulam e expõem os pares, minando e perturbando os esforços do líder em direcionar a equipe (BOSWELL, 2015); (d) **os ovelhas** apresentam má influência ao não assumir a devida responsabilidade pelos erros; e por fim, (e) **o sim-senhor**, identificado como um cego

seguidor do líder, torna-se tóxico ao replicar atitudes tóxicas da liderança (EDMONDS, 2011; THOMAS; GENTZLER; SALVATORELLI, 2017).

Por fim, apenas três dimensões são sugeridas para *toxic followership*: **frieza**, ao negligenciar a construção de relações interpessoais; **egoísmo**, ao ser egocêntrico, atribuir culpa aos outros, excluir certos pares da comunicação ou mesmo tomar para si o crédito de outrem; **postura ditatorial**, ao se agarrar as regras, não apenas as alinhadas ao *compliance*, mas também tácitas de convivência ou modelos estruturados pela equipe como padrão (HALVORSON, 2016).

Tendo exposto o pouco material encontrado sobre nosso tema é necessário avaliar a toxicidade no ambiente de trabalho partindo de seus elementos mais básicos como traços de personalidade e atitudes tomadas por esses indivíduos seguindo até o ambiente que os cerca para assim ser possível identificar suas dimensões constitutivas e condições favoráveis para seu surgimento.

2.4. Comportamentos tóxicos no trabalho

Um ambiente tóxico, geralmente se identifica por múltiplos conflitos de natureza processual e relacional, comportamentos de *bullying*, cargas de trabalho intensas, múltiplas restrições procedimentais e burocráticas, altas taxa de desistência, baixa satisfação com o trabalho e, finalmente, a intenção de saída da organização (COHEN, 2016). Esse contexto, permeado de comportamentos negativos, é resultado de alguns antecedentes ou condições, como por exemplo, traços de personalidade individual, atitudes e comportamentos, tanto do líder, como também dos liderados.

Com relação aos traços de personalidade, estes são determinados como bons ou ruins por meio de três critérios, (a) se são desejáveis, (b) se trazem benefícios ao indivíduo e (c) como são avaliados pelos outros. Ao tratar de um traço de personalidade negativo, ou “sombrio”, essencialmente considera-o socialmente indesejado, pois beneficia o indivíduo em detrimento do outro, provocando assim um impacto negativo nesse par (RAUTHMANN; KOLAR, 2012). Nesse sentido, a teoria aponta para a interação, ou concomitância, de três traços essencialmente negativos de personalidade: o narcisismo, o maquiavelismo e a psicopatia. Juntos, eles formam a “tríade sombria” ou *dark triad* (COHEN, 2016; RAUTHMANN; KOLAR, 2012), e são considerados antecedentes de comportamentos abusivos e destrutivos.

Aprofundando cada componente dessa tríade, temos (a) a **psicopatia**, que reflete características como a impulsividade, irresponsabilidade, falta de empatia, manipulação e comportamento antissocial; (b) o **maquiavelismo** que reflete a frieza, o cinismo, o pragmatismo, o pensamento imoral, planejamento de longo prazo e forte motivação pelo poder; por fim, (c) o **narcisismo** que reflete a supervalorização de si, vaidade, necessidade de admiração, arrogância, desvalorização do outro e baixa integridade (RAUTHMANN; KOLAR, 2012; ROBERTSON *et al.*, 2016; VOLMER; KOCH; GÖRITZ, 2016).

Avançando para as atitudes, são relevantes ao estudo os comportamentos contraproducentes de trabalho (CWB - *counterproductive work behaviour*) caracterizados por promover prejuízo para a organização ou seus membros, através da destruição de propriedade da organização (física ou intelectual), pela realização de trabalhos de forma propositalmente errada, agressão a funcionários, física ou verbalmente, retaliação, ou promoção de atos de vingança. Ao relacionar esse conjunto de comportamentos com a tríade sombria, por meio de mediadores (como a percepção da política organizacional e responsabilidade percebida) e moderadores (como a transparência organizacional, políticas organizacionais e cultura organizacional), é evidenciado que a tríade se apresenta como facilitadora para o surgimento de comportamentos contraproducentes no ambiente de trabalho (COHEN, 2016).

Entrelaçada entre traços e atitudes, a toxicidade é tratada pela dicotomia entre perfis de dominância, atrelada ao indivíduo que objetiva seu ganho individual mesmo que estes provoquem impactos negativos por meio de ações maléficas a organização ou a equipe, e prestígio, ao apresentar características inversas, fazendo o indivíduo se doar em prol da equipe, com comportamento humilde e compartilhamento dos méritos alcançados (VREJA; BĂLAN; BOSCA, 2016).

Além dos traços individuais atrelados a tríade sombria, a raiva gerada por acontecimentos no ambiente de trabalho também estimula a formação dos CWB (PENNEY; SPECTOR, 2002). A literatura apresenta exemplos dessa influência do ambiente por meio da percepção de injustiça, da pressão por resultados (FOX; SPECTOR, 2001), restrições organizacionais e conflitos entre pessoas do trabalho (BOWLING; ESCHELMAN, 2010). Complementando a compreensão sobre a suscetibilidade de alguém apresentar comportamentos de CWB, Gruys e Sackett (2003) relatam sobre a diferença de impacto dessas condições ambientais em relação a idade e tempo de

experiência, afirmando que quanto maior o tempo no local de trabalho ou maior a idade, menor é o estímulo a realização de atividades prejudiciais a organização. Relação negativa também observada quando analisa-se a contaminação pela toxicidade e o tempo de experiência (ÖZER *et al.*, 2017).

Ao abordar os envolvidos com pessoas que possuem esse tipo de comportamento no ambiente de trabalho, três tipos de impacto podem ser elencados: (1) o direto, que referencia o alvo dos ataques, (2) o vicário, que representa o envolvimento indireto dos que assistem ao ataque e, possivelmente, sofrem alguma consequência indireta e (3) o ambiental, quando um indivíduo sofre por trabalhar em um ambiente caracterizado por ações contraproducentes (ROBINSON; WANG; KIEWITZ, 2014).

Por fim, relativizando a intencionalidade de prejudicar a organização, o comportamento contraproducente pode ser utilizado como protesto, sendo realizado de forma individual ou mesmo coletiva. Para compartimentar esse entendimento são relacionados o alvo dessa ação, (a própria organização ou um indivíduo) e os atores da ação (composto por um grupo ou apenas uma pessoa). Com principal ponto de divergência entre os atos de protesto e os que visam o prejuízo realizados por meio dos CWB estão seus objetivos, enquanto os primeiros visam uma restauração de equilíbrio entre áreas internas ou parceiros comerciais e a exposição de condições ruins de trabalho em prol de mudanças entendidas como positivas, os atos de prejuízo têm por objetivo impactar negativamente ou denegrir a organização (KELLOWEY, *et al.*, 2010).

Reunindo as estruturas encontradas nesse referencial, a liderança tóxica agrega ao estudo dimensões não relacionadas a posição hierárquica, como comportamento abusivo, manipulação, autopromoção, mau humor e até mesmo a sociabilidade atrelada ao carisma. Enquanto isso os tipos de liderados apresentam indícios de relação com a toxicidade no tipo alienado, sendo ele egoísta, influenciador e reativo. Já a pouca literatura sobre *toxic followership* ressalta pontos como a manipulação, irresponsabilidade com suas tarefas e preguiça. Por fim, a combinação de traços negativos e ações contraproducentes formarão questionamentos aos entrevistados na etapa qualitativa da pesquisa enquanto a combinação entre ambientes propícios e lideranças destrutivas formarão parte de nosso estudo em sua fase quantitativa. Agora avançaremos a campo em busca de relacionar os pontos levantados na teoria, com descobertas práticas e por fim, validar esses achados e formar as dimensões do liderado tóxico.

3. Abordagem metodológica

A investigação empírica do objeto de estudo da presente pesquisa foi dividida em duas fases. A Fase 1 adotou uma perspectiva qualitativa, utilizando a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados. Com base nos achados qualitativos, os elementos identificados como característicos dos liderados tóxicos foram codificados e classificados seguindo o método de Q-Sort. O resultado da classificação dos itens, realizado por *experts* do campo do comportamento organizacional, gerou um instrumento multidimensional. Em seguida, a fase 2 do estudo se dedicou a avaliar a multidimensionalidade do construto *Toxic Followership*, sua validade discriminante e poder preditivo de variáveis como a liderança tóxica e clima organizacional negativo.

3.1. Fase 1: Especificação das dimensões de *Toxic Followership*

O objetivo da fase 1 foi o de investigar o conceito de *Toxic Followership* por meio de entrevistas individuais semiestruturadas, focadas na identificação de suas dimensões e limites conceituais (BIANCHI; IKEDA, 2008). As informações obtidas nas entrevistas construíram base para o desenvolvimento de itens e escala quantitativa utilizada na fase 2 do presente estudo.

3.1.1. Participantes e procedimentos

Para a primeira fase, as entrevistas foram conduzidas com profissionais – líderes e não líderes – sobre suas experiências com a toxicidade no ambiente de trabalho. Apesar do foco de estudos sobre toxicidade normalmente se direcionar ao âmbito militar (REED, 2004; SCHIMIDT, 2008), os entrevistados em questão exercem funções em ambientes com características compartilhadas com esse contexto, como fazer parte de uma estrutura hierárquica e burocrática, com alta intensidade de demandas e prazos curtos para entregas, o que pode indicar uma maior possibilidade de identificação de liderados tóxicos e diversidade de características distintivas dos mesmos.

A amostra utilizada na pesquisa possuía característica não probabilística, sendo selecionada por critérios identificados como relevantes e estabelecidos indutivamente (experiência profissional maior que 5 anos e estar inserido em um ambiente hierárquico

formalizado, focando em um balanceamento entre homens/mulheres e líderes/ liderados) (THIRY-CHERQUES, 2009). Foram entrevistados, no total, 13 profissionais (ver **Tabela 1**), divididos entre 6 homens e 7 mulheres, sendo 7 líderes e 6 liderados e com média de idade de 35 anos, variando entre 29 e 46 anos. Quanto à área de atuação, objetivou-se uma diversidade de setores, apresentando repetição apenas em marketing com 3 recorrências.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial ou por telefone com duração média de 50 minutos, totalizando 11,48 horas de entrevistas. As entrevistas seguiram um roteiro dividido em 3 blocos, composto de perguntas abertas, com objetivo de guiar a compreensão do entrevistado sobre toxicidade e assim, de forma gradativa, facilitar o aprofundamento da discussão sobre o liderado tóxico. O primeiro bloco buscou a gradação de entendimento sobre a definição de toxicidade, visando também segregar as definições entre líder e liderado tóxicos. Em seguida, o segundo bloco abordou características do liderado tóxico, reconstruindo pontos vistos nos estudos do referencial teórico e suas motivações. Finalmente, o terceiro bloco tratou do impacto das ações do liderado tóxico nas outras pessoas, abrangendo a possível influência causada por esse indivíduo. O roteiro completo está presente no apêndice 1.

Tabela 1. Dados dos entrevistados

Código	Formação	Setor de atuação	Idade	Posição hierárquica	Sexo
E01	Psicologia	Recursos Humanos	29 anos	Liderado	Masculino
E02	Comunicação	Marketing	40 anos	Liderado	Feminino
E03	Arquitetura	Arquitetura	42 anos	Liderado	Feminino
E04	Administração	Financeiro	34 anos	Liderado	Feminino
E05	Psicologia	Comercial	25 anos	Liderado	Feminino
E06	Administração	Marketing	29 anos	Liderado	Masculino
E07	Eng. civil	Empreendedorismo	36 anos	Líder	Masculino
E08	Veterinária	Controle de suprimentos	28 anos	Líder	Feminino
E09	Letras	Eventos	31 anos	Líder	Feminino
E10	Economia	Banco	40 anos	Líder	Masculino
E11	Administração	Tecnologia	46 anos	Líder	Feminino
E12	Economia	Marketing	41 anos	Líder	Masculino
E13	Eng. de Produção	Logística	29 anos	Líder	Masculino

3.1.2. Tratamento e Análise dos dados

Depois das entrevistas concluídas, transcrições de todos os dados qualitativos foram realizadas por meio das respectivas gravações originais, sendo estas mais literais quanto possível, apresentando modificações apenas na conversão de nomes de pessoas reais para pseudônimos em prol de sua anonimidade. Com base no material transcrito, realizou-se uma análise de conteúdo preliminar em busca da identificação de vários temas condizentes às descrições de toxicidade desse liderado, destacando todas as ações, adjetivos e verbos atribuídos aos seguidores tóxicos.

Os dados foram categorizados em Categorias centrais (focados no entrevistado) e, com o avanço das análises, foram agrupadas em Subcategorias (focadas em teorias). Finalmente, com o objetivo de buscar maior confiabilidade e validade dos achados, agregando maior qualidade na pesquisa, os dados foram amplamente discutidos entre o autor e orientadora, até que se chegasse a um consenso sobre interpretações e categorizações.

3.1.3. Resultados

Após categorização dos dados, foram definidas cinco categorias centrais (e suas subcategorias) representando *toxic followership*: 1) personalidade sombria, caracterizada pela tríade sombria (maquiavelismo, narcisismo e psicopatia); 2) auto avaliação negativa, caracterizada pela baixa auto-estima, frustração e sentimento de injustiça; 3) humor negativo, caracterizada por elementos de instabilidade emocional e humor irônico, sarcástico e debochado; 4) comportamento político, caracterizada por comportamentos de autopromoção, manipulação e táticas de influência visando a obtenção de vantagens individuais; e 5) Comportamentos contraproducentes, caracterizada por comportamentos agressivos e abusos intencionais, bem como por comportamentos de negligência e de indolência/preguiça. Cada uma das categorias centrais, bem como suas subcategorias, são ilustradas com trechos das falas dos entrevistados.

Categoria: Personalidade sombria

A categoria ‘personalidade sombria’ se resume a traços de personalidade que seguem as premissas da “Tríade Sombria” (PAULHUS; WILLIAMS, 2002). Assim, as subcategorias identificadas refletem itens do narcisismo, maquiavelismo e psicopatia. Primeiramente, os entrevistados identificaram o **narcisismo** como traço marcante no

liderado tóxico. Conceitualmente marcado por características como supervalorização do eu, arrogância e desvalorização do outro, o narcisismo do tóxico se refletiu nos seguintes trechos citados pelo entrevistado 11: *“ele sempre acha que está certo, sente segurança naquilo que faz”*. O entrevistado E07 e E02 também citam tais elementos constitutivos do narcisismo: *“Ele se priorizava sempre”* (E07) e *“Ela diminuía o trabalho dos outros, fazia isso até com a estagiária”* (E02)

A segunda subcategoria, o **maquiavelismo**, emergiu por meio das falas de alta frieza emocional, pragmatismo exacerbado, pensamento imoral, planejamento de longo prazo e forte motivação pelo poder. As falas do entrevistado 09 ilustram tais subcategorias: *“Em alguns momentos eles fingem, pra parecer que estão super satisfeitos”*; *“Os tóxicos são falsos”*. O entrevistado 02 menciona que *“ele tem má índole”* e tratando de seu desejo de poder *“Ele só quer conquistar seus objetivos pessoais”* (E02).

Por fim, a terceira subcategoria, a **psicopatia**, foi caracterizada pela impulsividade e falta de empatia. O entrevistado E02 salientou que *“(ela) não é engajada, não se importa com os outros*. Os entrevistados E06 e E03 comentaram que o liderado tóxico *“muda de humor toda hora”* e *“oscilava de humor”*, respectivamente.

Apesar das três subcategorias terem emergido nas falas dos entrevistados, aquela que mais frequentemente foi mencionada foi o maquiavelismo, seguida do narcisismo (em menor grau). Elas foram citadas tanto com relação à manifestação por meio de traços de personalidade, quanto em comportamentos de cunho maquiavélicos ou narcisistas. Especificamente, as ações relacionadas ao maquiavelismo e ao narcisismo foram categorizadas como comportamentos contraproducentes/ abusivos (por exemplo, mentir, passar os outros para trás, criar intrigas, etc.) ou como comportamentos políticos (por exemplo, buscar seus objetivos sem se importar com os outros, manipular o líder para obtenção de benefícios, autopromover-se, etc.). A seguir apresentamos essas categorias em detalhe.

Categoria: Comportamentos contraproducentes

A categoria de comportamentos contraproducentes compila ações que geram prejuízo para a organização ou aos seus membros, seja por meio da destruição de propriedade (física ou intelectual), pela realização de trabalhos de forma propositalmente errada, comportamentos agressivos direcionados a funcionários, ações de retaliação e, finalmente, promoção de atos de vingança (COHEN, 2016). A primeira subcategoria,

portanto, se refere à agressividade, impaciência e intransigência, como por exemplo: “*ele era muito agressivo*” (E06), “*quando não era do jeito que ele queria, ele ficava indignado, se revoltava*” (E06) ou “*ele demonstrava resistência, bufava. Ele fazia as pessoas acreditarem que o novo não ia funcionar*” (E10). É importante mencionar que, segundo os entrevistados 06 e 10, o abuso do liderado tóxico parece se sustentar pois se mostra relacionado à percepção de auto eficácia: “*ele tinha certeza da impunidade, acreditava que não seria atingido, porque tinha muita autoconfiança*” (E06) e “*ele acha que está certo, sente segurança naquilo que faz*” (E10)

Além desses, também foram identificados comportamentos de negligência do trabalho, traduzidos pela isenção de responsabilidade, indolência e preguiça. Assim, a subcategoria isenção de responsabilidade foi identificada por meio das falas: “*Ela não assume responsabilidade, culpa a empresa por todos os problemas*” (E03) ou “*ela nunca tem culpa de nada, sempre dá culpa aos terceiros ou aos acima da cadeia*” (E13). Ela também reflete a indolência, ou a preguiça do liderado tóxico. O entrevistado 10 ressalta as consequências da falta de comprometimento e a preguiça de trabalhar “*ele tá (sic) sempre atrasando tudo. Aí a equipe começa a perceber isso e com o tempo isso gera uma animosidade, um desconforto geral e todo mundo fica insatisfeito porque gera acúmulo de trabalho para os outros*” (E10). Ainda, o entrevistado 07 salienta “*ele queria seguir o caminho mais fácil*” (E07). Finalmente, o entrevistado 02 reforça que o liderado tóxico não se disponibiliza para ajudar ninguém da equipe quando necessário, ou sequer fazer um pouco a mais para desafogar um colega: “*ela não é engajada, não se envolve*” (E02).

Todas as subcategorias emergiram com importância semelhante nas falas dos entrevistados. Analisando as categorias de perto, ações abusivas refletem expressões do maquiavelismo. Por outro lado, os comportamentos negligentes, de indolência e preguiça parecem expressar traços narcísicos, como o egoísmo, a supervalorização de si, e a desvalorização do outro. A seguir apresentamos a categoria comportamento político, que também reflete tais traços.

Categoria: Comportamento Político

Os comportamentos políticos representam um domínio singular das relações interpessoais no ambiente de trabalho, imperando conflitos de interesses, e comportamentos de influência. Eles incluem virtualmente todos os processos de influência social que visam evitar desvantagens ou obter vantagens individuais através da

influência. A política é normalmente não sancionada pela organização, e tem como objetivo a promoção de interesses próprios sem considerar os interesses dos outros, muito menos os organizacionais (CROPANZANO et al., 1997). A categoria, portanto, contou com as subcategorias autopromoção e influência/manipulação.

Com relação à subcategoria autopromoção, os entrevistados mencionaram que o liderado tóxico “*quer trabalhos de mais exposição*” (E02) e “*diminui os outros para se fazer maior*” (E13). Já com relação à subcategoria influência/manipulação, o entrevistado 02 mencionou que “*ela contamina o grupo, influencia o líder para chegar a algum lugar*”, além de reforçar que “*ela faz isso por meio da fofoca*”. Finalmente, o liderado tóxico “*intoxica o ‘amiguinho’ para fazer o que ele acha que deve ser feito*” (E02).

Relacionada com esses comportamentos, porém com elementos bastante divergentes, a categoria “humor negativo” reflete ações emocionalmente negativas e respostas ao ambiente perante reações contrárias às tentativas de manipulação, influência e comportamentos abusivos.

Categoria: Humor Negativo

O humor negativo está relacionado a comportamentos que refletem suas respostas emocionais sobre as próprias ações. A categoria se divide em dois tipos de reações emocionais, configurando duas subcategorias. A primeira reflete a resposta emocional negativa, ou a afetividade negativa. Além disso, utiliza da reclamação como reação principal à insatisfação com o ambiente. Tais elementos foram identificados nas seguintes falas: “*no início da semana o tóxico já começava a reclamar*” (E07) ou “*ter alguém reforçando todos os problemas, é enlouquecedor*” (E03) ou “*Fala dos problemas o tempo inteiro, a presença chega a te incomodar*” (E12).

A segunda subcategoria reflete a resposta emocional por meio da ironia, do sarcasmo e do deboche. Assim, o comportamento é de cinismo perante à organização e às pessoas. O comportamento cínico emerge quando existe a intenção de desqualificar alguma nova proposta, ou de ironizar algo ou alguém. Exemplos de tais comportamentos são captados pelas falas do entrevistado 10: “*eles agem com deboche e o sarcasmo*”; “*eles são irônicos*”. Tratando dessa resistência, o liderado tóxico é refletido na fala: “*Novos processos, novas pessoas, novas formas de trabalhar ou qualquer coisa nova são muito críticas para uma pessoa tóxica*” (E09).

Categoria: Auto avaliação negativa

Assim como a categoria de personalidade sombria, a auto avaliação negativa também reflete quem é o liderado tóxico, refletindo sua visão de si e como interpreta o impacto externo em sua vida. Tal categoria se subdivide em duas subcategorias. A primeira reflete o sentimento de fracasso, pela frustração e injustiça percebida, conforme as falas do entrevistado E03: *“a pessoa está tão frustrada pela sua situação que fica apenas se remoendo naquele fundo de poço”*, *“ela se sente injustiçada, como se a organização devesse a ela”* e *“ela acha que deveria ter sido reconhecida”*. A segunda subcategoria reflete a auto estima baixa, ou a desvalorização de si, conforme os trechos: *“ele tem um problema de baixa autoestima”* (E10) e *“ele se frustrou aí a autoestima caiu”* (E01).

De forma a resumir as categorias e subcategorias encontradas, o **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta tais informações, contando ainda com exemplos de falas dos entrevistados.

Quadro 1. Categorias e subcategorias de análise

Categorias Centrais	Subcategorias	Descrição	Exemplos de falas
Personalidade Sombria	Narcisismo	Arrogância, supervalorização de si	“ele sempre acha que está certo”; “só pensa em si”
	Maquiavelismo	Frieza emocional, pragmatismo, imoralidade, falsidade	“eles fingem”; “são falsos”; “são mentirosos”; “são desonestos”
	Psicopatia	falta de empatia comportamento antissocial	“não se importa com o outro”; “não consegue se colocar no lugar do outro”
Comportamentos contraproducentes	Comportamento abusivo	Agressividade	“ele era muito agressivo, quando não era do jeito que ele queria, se revoltava”
	Negligência	Indolência, preguiça	“tira o corpo fora”; “tem preguiça de trabalhar”
Comportamentos políticos	Autopromoção	Individualismo	“quer se promover, conquistar os objetivos pessoais”
	Manipulação	Táticas de influência	“contamina o grupo pra chegar a algum lugar”
Humor Negativo	Afetividade negativa	Reclamação Mau humor	“eles estão sempre mal-humorados” “reclama de tudo”
	Cinismo	Deboche, Ironia, sarcasmo, descrença da organização.	“são debochados”; “são irônicos diante de novas propostas”; “são incrédulos com o trabalho”
Autoavaliação Básica Negativa	Fracasso	Frustração consigo mesmo, Injustiçado	“a pessoa está frustrada”; “fica apenas se remoendo”
	Auto estima baixa	Desvalorização de si, auto estima baixa	“ela se desvaloriza”; “tem baixa auto estima”

Além do objetivo principal de identificar esses conjuntos de características, outros pontos foram levantados nas entrevistas. Dentre eles, podemos destacar a intencionalidade dos atos desse indivíduo, atrelada as motivações já mapeadas de autopromoção ou desejo de promover impacto negativo no resultado de pares/líder atuando por meio de manipulação. Foi questionada também sua honestidade por parte de alguns entrevistados. Ainda, foi evidenciada a necessidade de recorrência ou frequência mínima de ocorrência dos atos tóxicos para diferencia-lo de um não tóxico. Assim, tal diferenciação é necessário devido a constante percepção, por parte dos entrevistados, de ‘traços tóxicos’. Nesse processo de investigação do construto, a recorrência e intencionalidade se tornaram centrais, diferenciando o liderado tóxico de um indivíduo que apresenta algumas das mesmas características de forma esporádica e sem padrão. Tais achados sugerem que as dimensões de *Toxic Followership* possam ser formativas, e não reflexivas do construto de 1ª ordem.

Importante enfatizar que, para a liderança, que determina o âmbito do ‘liderado’, a toxicidade se mostra ambígua e, muitas vezes, difícil de tornar consciente. Isto porque os líderes reconhecem todos os comportamentos e traços elencados acima, mas ainda assim, destacam que as ações de cinismo e autopromoção são formas de mostrar que, mesmo agindo de forma contraproducente e até abusiva, esses liderados acabam desempenhando bem suas funções e são pessoas socialmente ‘astutas’. Os trechos “*ele era uma pessoa de bom relacionamento*” (E01) ou “*ele é comprometido com o resultado, à sua maneira*” (E07) ou “*ela é comprometida*” (E03) exemplificam esse ponto.

Em busca de uma metáfora que representasse essa toxicidade no ambiente de trabalho, alguns entrevistados mencionaram, que o tóxico atua como uma droga, pois “*acaba viciando os outros na disseminação de fofocas*” (E01), como um veneno, pois “*ele consegue contaminar os outros*” (E02), e até mesmo como um câncer, porque “*dissemina esse mal de forma ‘silenciosa’ na equipe*” (E10).

Finalmente, ao abordar a reação da equipe quando identificam este tóxico, fica clara a diferenciação entre aqueles que o percebem e se afastam, e aqueles que, supostamente, são influenciados pelo mesmo e acabam se aproximando.

Com a identificação das categorias por meio das entrevistas, o estudo segue para geração de itens compostos pelas frases encontradas visando sua validação por especialistas. Vale ressaltar que, embora haja categorias que reflitam traços (Personalidade sombria, auto avaliação negativa), todos serão investigados como elementos que explicam *Toxic Followership*, seja como possíveis antecedentes ou dimensões constitutivas.

3.1.4. Geração de Itens

Além da categorização das falas, todas elas foram classificadas segundo quatro componentes: antecedentes, comportamentos, reações ou consequências, e contexto. O primeiro componente se refere aos *antecedentes*, ou variáveis que explicam o ‘ser’ tóxico e o potencial para a ação tóxica. Consideramos como tal as falas que mencionam descrições pessoais e qualificadores, por meio de adjetivos e traços de personalidade. O segundo componente se refere aos *comportamentos* do liderado tóxico, ou seja, as ações que determinam o ‘fazer’ tóxico. Já o terceiro componente foca nas *consequências*, ou seja, nas reações ao comportamento tóxico ou o resultado gerado pela toxicidade. Finalmente, o quarto componente se refere ao *contexto* no qual a toxicidade se manifesta, ou seja, as condições ambientais que permitem que o liderado atue de forma tóxica. Dado que o foco principal do estudo é o de compreender o que é *toxic followership* e como se comportam os representantes desse grupo, os componentes de reações e contextos podem ser bastante úteis para futura investigação dos efeitos e condições vinculados ao fenômeno.

Após classificar as falas segundo sua composição, foram consideradas aquelas que refletiam antecedentes (ser tóxico) e comportamentos (fazer tóxico) para o desenvolvimento de itens que capturassem seu significado principal. Como exemplo, ao tratar sobre como o indivíduo tóxico reage quando confrontado com novas ideias e processos, um entrevistado afirmou: “*acho que (sua reação) tem uma relação forte com o deboche e o sarcasmo*”. Tal fala gerou dois itens (“*reage com deboche perante novas ideias*” e “*reage com sarcasmo a qualquer proposta de mudança*”).

O processo de codificação gerou um total de 98 itens, que foram reduzidos para 62 após a avaliação de duplicidade de itens. Itens avaliados com duplicidade foram aqueles que apresentavam a mesma palavra chave e construção afirmativa semelhante.

Por exemplo (“É falso” e “É uma pessoa falsa”). O apêndice 2 apresenta a lista completa de itens.

3.1.5. Método Q-Sort

Os 62 itens gerados no processo de codificação das entrevistas foram submetidos à técnica de *Q-Sort* estruturada, com o objetivo de determinar sua adequação às dimensões propostas. Para essa etapa, 10 acadêmicos do campo do Comportamento Organizacional (com titulação mínima de Mestre), pouco familiarizados com a literatura de liderança tóxica / toxicidade, participaram da avaliação dos itens e classificação segundo as categorias encontradas na fase qualitativa. Cada participante foi solicitado a categorizar os 62 itens em uma das cinco categorias centrais, tendo a possibilidade de, não identificando adequação, selecionar uma opção de “não se aplica”. Ainda, existia a possibilidade do avaliador indicar novas categorias, ou apresentar comentários abertos acerca das categorias apresentadas.

Como direcionamento para determinação de qual item estaria ligado a qual classificação, foram utilizadas as seguintes definições: 1) **Personalidade Sombria**: *“características de personalidade relacionadas ao narcisismo (egoísmo, autoconfiança...), maquiavelismo (desonestidade, falsidade..) e psicopatia (instabilidade emocional)”*; 2) **Comportamentos abusivos / Negligentes**: *“comportamentos e atitudes que atrapalham o dia a dia do trabalho, seja propositalmente ou de maneira passiva, como agir com agressividade ou simplesmente “enrolar” no trabalho”*; 3) **Humor negativo**: *“características emocionais e de humor que refletem as formas de reação do indivíduo perante uma situação”*; 4) **Comportamento político**: *“comportamentos que visam a obtenção de vantagens e evitação de desvantagens individuais. Os comportamentos políticos ocorrem por meio da relação interpessoal, caracterizado na maioria das vezes por táticas de influência”*; e 5) **Autoavaliação negativa**: *“características que remetem a percepção negativa que o indivíduo tem de si, ou como você, ao observa-lo, o enxerga. Indivíduos com autoavaliação negativa não gostam de si mesmos e são negativos com relação ao próprio ‘eu’”*

Para a validação final dos resultados do Q-Sort realizado pelos 10 acadêmicos, dois passos foram seguidos. Primeiramente, pesquisador e orientadora avaliaram, item a item, a convergência de classificação entre os *experts*. O primeiro critério adotado foi a concentração de avaliadores numa mesma categoria, tendo o mínimo de 70% de indicação

que um dado item pertence a uma dada categoria. Para isso, não poderia haver concentração em outra categoria superior a 30%. Ou seja, classificações divergentes deveriam estar dissipadas. O segundo critério utilizado foi a comparação com as classificações de 14 profissionais, alunos de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, da FGV EBAPE. Tal comparação foi realizada como forma de auxiliar nos casos de divergência e dos itens classificados como “não se aplica”. Após a avaliação final por comparação e consenso, 35 itens foram retidos como reflexivos das 5 categorias propostas qualitativamente. O apêndice 2 apresenta os resultados desse processo.

Além da classificação dos 35 itens nas 5 categorias, foram sugeridas separações categóricas, que seguiam as subcategorias propostas pela análise de entrevistas. Os resultados do *Q-Sort*, sugeriram algumas modificações. A primeira foi a divisão de categorias centrais em suas subcategorias de análise, especificamente, personalidade sombria e comportamento abusivo/negligente. A terceira foi a adequação de rótulos das categorias finais. Todos os ajustes foram realizados com base nos itens remanescentes.

Referente à categoria personalidade sombria, a primeira mudança diz respeito ao traço de psicopatia, dado que suas características foram avaliadas como ‘não se aplica’. A segunda se refere ao traço de narcisismo, que apenas a característica egoísmo foi considerada relevante para o liderado tóxico. De fato, embora os construtos estejam sobrepostos, maquiavelismo, narcisismo e psicopatia possuem um núcleo comum baseado no egocentrismo, manipulação e insensibilidade, em outras palavras, a falta de empatia (JONES; FIGUEIREDO, 2013). Dessa forma, modificamos o rótulo da categoria personalidade sombria para “Maquiavelismo”.

Com relação à divisão do comportamento abusivo/negligente, a distinção entre ação abusiva e negligente se tornou evidente. Por um lado, o abusivo apresenta um desvio de comportamento ativamente tóxico, que ocorrem no nível interpessoal (por exemplo, desqualificar o trabalho dos outros, falar mal dos outros pelas costas). Por outro lado, o negligente apresenta um desvio de comportamento mais passivo, no nível individual, mas que afetam a organização (por exemplo, atrasar a entrega de seu trabalho, trabalhar menos que o devido). Tais diferenças seguem a tipologia de Robinson e Bennett (1995). Especificamente com relação ao comportamento negligente, os itens remanescentes se referem a um desvio de produção do trabalho, pois refletem a preguiça, falta de agência do indivíduo e procrastinação. Tais comportamentos são considerados desvios por

indolência (HAKSTIAN; FARRELL; TWEED, 2002). Assim, a categoria comportamento abusivo/negligente foi separada duas novas categorias, quais sejam, em “comportamento abusivo” e “Indolência”.

Com relação à adequação de rótulos, a categoria auto avaliação negativa sugeriu uma nova descrição, uma vez que os itens remanescentes refletiram apenas emoções e sentimentos negativos e não uma visão negativa de si (por exemplo, ser frustrado pelas expectativas não atendidas e viver mal-humorado). Assim, foi renomeada para “Afetividade Negativa”. O mesmo ocorreu com a categoria comportamento político, o qual refletiu apenas os itens referentes à autopromoção, sendo denominada “Autopromoção”. Quanto à categoria “humor negativo” esta refletiu apenas os itens de ironia, sarcasmo, deboche, reclamação e descrença com relação à gestão na organização e qualquer tipo de proposta de mudança. Além de pessimismo, as reações são devidas à crença de que ninguém é bom o suficiente para resolver os problemas da organização. Segundo Wanous, Reichers e Austin (2000), tais características traduzem a atitude de cinismo perante a organização, sendo, assim, renomeada “Cinismo”. Após as adequações, prosseguimos com os 35 itens em 6 categorias distintas: Maquiavelismo, Autopromoção, Comportamento abusivo, Indolência, Cinismo e Afetividade negativa.

Por fim, considerando a distinção entre os componentes *antecedentes* e *comportamentos*, foram identificados que duas categorias parecem ser reflexivas do ‘ser tóxico’, sendo possíveis condições individuais para a toxicidade: o maquiavelismo e a afetividade negativa. Considerados elementos que formam a personalidade de alguém, já foram abordados pela literatura tanto como pré-condições, quanto como reflexivos da toxicidade (VREJA; BĂLAN; BOSCA, 2016; SCHIMIDT, 2008). No presente estudo, classificamos esse conjunto de características como antecedentes e, portanto, não são hipotetizados como dimensão constitutiva. A **Tabela 2** apresenta um resumo da evolução dos componentes pelas fases do estudo, com respectivas categorias e total final de itens.

Tabela 2. Evolução dos componentes e total de itens finais

Componente	Entrevistas	Questionário	Itens finais
Comportamentos	Comportamento político	Autopromoção	4
	Negligência	Indolência	6
	CWB	Comportamento abusivo	6
	Humor negativo	Cinismo	6
Antecedentes	Personalidade sombria	Maquiavelismo	8

Auto avaliação negativa	Afetividade negativa	5
-------------------------	----------------------	---

Com base no produto da análise realizada, o estudo migrou para uma fase quantitativa com objetivo de avaliar as propriedades psicométricas e a dimensionalidade dos itens derivados da Fase 1. Especificamente, a fase quantitativa objetiva determinar se existem quatro dimensões e dois antecedentes para o liderado tóxico e como, em conjunto, se diferenciam e relacionam com outros construtos.

3.2. Fase 2: Avaliação quantitativa de *Toxic Followership*

O objetivo da Fase 2 foi avaliar mais sistematicamente a dimensionalidade de *Toxic Followership*, bem como demonstrar que o construto fornece novas informações antes não discutidas na literatura de *followership*. A validade de um construto pode envolver a validade convergente, validade discriminante e validade nomológica (EDWARDS, 2003). A validade do construto é demonstrada se as dimensões de *toxic followership* convergirem com medidas de construtos teoricamente relacionados e divergirem das medidas de construtos não relacionados (CAMPBELL; FISKE, 1959). A validade nomológica é avaliada com base em quanto apoio sistemático existe para conexões teoricamente propostas entre *Toxic Followership*, seus antecedentes, correlatos e consequências. Assim, nos concentraremos em demonstrar a consistência de suas dimensões (considerando a validade convergente e discriminante) em sua rede nomológica. Também examinaremos a validade discriminante da medida agregada de *toxic followership*, além de seu poder preditivo para fenômenos relacionados à toxicidade, como a liderança tóxica, clima negativo e satisfação com o trabalho.

Primeiramente, com relação à dimensionalidade proposta no estudo qualitativo, esperamos que a estrutura de *toxic followership* seja composta por 4 dimensões, distintas, propondo que:

Hipótese 1: Toxic Followership é constituído por 4 dimensões distintas.

Para avaliar a rede nomológica das dimensões de *Toxic Followership*, demonstrando que, de maneira agregada, este é um construto novo e diferente dos já existentes, avaliamos a relação das quatro dimensões com os conceitos de OCB

(*organizational citizenship behaviors*), IRB (*In-role behavior*) e CWB (*counterproductive work behavior*), comportamentos correlatos/consequências de *toxic followership*, bem como com Maquiavelismo e Afetividade Negativa, identificados como seus antecedentes.

A variável OCB representa, principalmente, comportamentos que beneficiam diretamente os indivíduos e de forma indireta, apoiam na obtenção de resultados por parte da organização. São considerados comportamentos extra-papel, que não fazem parte do rol de atribuições de um funcionário e que promovem a cidadania nas organizações. Os itens refletem comportamentos de ajuda e suporte aos demais funcionários, incluindo compartilhamento de informações (WILLIAM; ANDERSON, 1991). A variável IRB representa uma avaliação direta do desempenho do trabalhador, por sua dedicação às obrigações no trabalho, cumprimento de suas responsabilidades, envolvimento geral com aspectos do trabalho (WILLIAM; ANDERSON, 1991). Essas duas variáveis foram consideradas por representarem comportamentos opostos às dimensões de *toxic followership*. Já a variável CWB representa, especificamente, comportamentos destinados a causar um impacto negativo sobre as organizações e seus membros. Podem incluir atos explícitos, como agressão, roubos, violência, sabotagem, e atos mais passivos, como deixar de seguir as instruções propositalmente e fazer o trabalho de forma incorreta (FOX; SPECTOR; MILES, 2001).

OCB, CWB e IRB estão relacionadas, diferentemente, com as dimensões de *toxic followership*. Isso significa que cada um desses comportamentos possui relações teóricas com as dimensões de *toxic followership*, existindo uma relação significativa entre eles (CAMPBELL; FISKE, 1959). Primeiramente, o comportamento abusivo representa a desqualificação do trabalho alheio, a criação de intrigas e fofocas, e a relação de falsidade com colegas. Espera-se, portanto, que essa dimensão esteja relacionada de forma inversa com OCB, dado que esta reflete a demonstração de preocupação com o bem-estar dos colegas e a disposição para ajudar os outros por meio do suporte e relação de troca positiva. Ainda, que essa dimensão esteja positivamente relacionada com CWB, justamente pelo fato de constituir um desvio de comportamento. Várias são as evidências que apontam a relação negativa entre comportamento abusivo e OCB, bem como a relação positiva com CWB (MILES *et al.*, 2002; SCHYNS; SCHILLING, 2013).

Com relação à dimensão de Indolência, que agrupa a preguiça e o desejo de encontrar meios mais fáceis para realização de seu trabalho, esta estaria inversamente relacionada com o bom desempenho no trabalho, representado pelo IRB, além de positivamente relacionada com a variável CWB, uma vez que estes representam

comportamentos de negligência e passividade, se assemelhando aos itens que medem a Indolência. Mais ainda, o desvio de comportamento por negligência, ou o desvio de produção (ROBINSON; BENNETT; 1995), impede que o indivíduo ajude os demais, que ofereça suporte ou que auxilie se mostre disponível no trabalho. Isto porque a indolência traduz comportamentos que violam as normas formalmente estabelecidas, delineando qualidade e quantidade mínima de trabalho a ser realizado.

O cinismo, composto por comportamentos de deboche, ironia e reclamação, sugere o não envolvimento visando suporte ou assistência com o trabalho, justamente pela descrença nos processos organizacionais. Alguns estudos, de fato, apontam para a relação negativa entre Cinismo e OCB (ANDERSSON; BATEMAN, 1997). Especificamente, a medida em que OCB ocorre devido às percepções de um indivíduo sobre sua troca positiva com a organização, quando está é ausente, como no caso do cinismo, a tendência é a redução de comportamentos extra papel. Assim, o desapontamento e a reclamação, manifestadas de forma irônica e debochada, estão inversamente relacionados com a cidadania organizacional (ORGAN, 1990).

A autopromoção, representada pela busca do sucesso por meio de maior exposição, a tentativa de fazer o necessário para alcançar objetivos individuais, tais comportamentos estariam relacionados de forma positiva com IRB e CWB. Por um lado, evidências sugerem que, quando acompanhadas de habilidades políticas ou boas técnicas de gerenciamento de impressão, a autopromoção está positivamente relacionada com a performance (HARRIS *et al.*, 2007; ZIVNUSKA *et al.*, 2004). Por outro lado, os mesmos comportamentos são percebidos como comportamentos ilegítimos no trabalho, estando associados com assédio moral, sabotagem e desqualificação dos outros. Com base nas evidências apresentadas, espera-se que:

Hipótese 2: As dimensões de a) Comportamento abusivo e b) Cinismo estão negativamente relacionadas com OCB.

Hipótese 3: As dimensões de a) Comportamento abusivo b) Indolência e c) Autopromoção estão positivamente relacionadas com CWB.

Hipótese 4: A dimensão de a) Indolência está negativamente relacionada com IRB e b) Autopromoção está positivamente relacionadas com IRB.

Identificados como antecedentes, esperamos que a afetividade negativa e o maquiavelismo estejam positivamente relacionados com as dimensões de *toxic followership*. Com relação ao maquiavelismo, estudos apontam a relação desse traço de personalidade com liderança abusiva (SCHYNS; SCHILLING, 2013), com comportamentos não éticos (CASTILLE; BUCKNER; THOROUGHGOOD, 2018) e com resultados negativos no trabalho (BELSCHAK; DEN HARTOG; KALSHOVEN, 2015). Já a afetividade negativa – refletindo a frustração e o humor negativo – está relacionada com agressividade e comportamentos abusivos (FOX; SPECTOR, 1999). Embora tenham sido medidas com itens que emergiram da análise qualitativa, espera-se que estejam relacionados com as dimensões propostas. Espera-se que:

Hipótese 5: *As dimensões de Toxic Followership, estão positivamente relacionadas com a) Maquiavelismo e b) afetividade negativa.*

Além destas relações, que visam avaliar a validade convergente das dimensões de *Toxic Followership*, também buscamos verificar sua validade discriminante a partir da relação com construtos teoricamente diferentes, com os quais não estariam relacionados. A validade discriminante, em parte, baseia-se na noção de que as dimensões propostas não estariam relacionadas a construtos distintos e que não são sobrepostos a ele, isto é, com construtos que não modificam sua avaliação (EDWARDS, 2003). Assim, prevemos que a percepção dos participantes sobre as dimensões de *Toxic Followership* não será influenciada pelas características pessoais como idade ou gênero, uma vez que a percepção de liderança abusiva também não está relacionada com tais variáveis (HARRIS; KACMAR; ZIVNUSKA, 2007). Por fim, que o tempo de experiência também não estará relacionado com percepção do liderado como tóxico. Assim, propomos que:

Hipótese 6: *As dimensões de Toxic Followership não estão relacionadas com as variáveis a) gênero, b) idade e c) tempo de experiência do respondente.*

Com o objetivo de avaliar o poder preditivo de *Toxic Followership* e a existência de um triângulo de toxicidade, espera-se que a percepção de *toxic followership* esteja positivamente relacionada com a Liderança Tóxica e Clima negativo, como componentes do triângulo tóxico (PADILLA; HOGAN; KAISER, 2007). Por um lado, buscamos avaliar se o construto agregado proposto está relacionado com a liderança tóxica (SCHMIDT, 2008). Por outro, se esse mesmo construto está relacionado com o clima

organizacional negativo, como variável que reflete a noção de “ambientes propícios”. Propomos que:

Hipótese 7: A liderança tóxica e o clima organizacional negativo estão positivamente relacionados com Toxic Followership.

Ainda, buscamos avaliar de que forma a percepção de *Toxic Followership* impacta a Satisfação com o Trabalho. De maneira geral, espera-se que a satisfação com o trabalho (ambiente e equipe de trabalho) seja negativamente impactada pela percepção de *toxic followership*. Entretanto, espera-se que, por um lado, a toxicidade do liderado esteja negativamente relacionada com a satisfação por parte dos pares. Por outro, a percepção de *toxic followership* por parte do líder não irá afetar a satisfação do mesmo, justamente pela existência do triângulo de toxicidade (PADILLA; HOGAN; KAISER, 2007). Assim, propomos que:

Hipótese 8: A percepção de Toxic Followership está negativamente relacionada com a satisfação com trabalho a) de forma geral e b) dos pares do liderado tóxico.

3.2.1. Participantes e procedimentos

Participaram dessa fase do estudo 166 participantes. Destes, 115 responderam de forma satisfatória e nesse grupo, 54% são do sexo masculino, com idade entre 19 e 63 anos e média de 34,01 anos. Os participantes trabalham em diversas indústrias, como serviço público e comércio de varejo sendo a maioria atuante no comércio atacadista (37%), com cargo de analista (27%). Especificamente sobre os participantes em cargos de liderança, estes possuem média de 6 anos de experiência e lideram, em média, 12 profissionais em suas equipes atuais.

A pesquisa foi realizada por meio do envio de um formulário para preenchimento on-line produzido no site qualtrics.com, sendo apresentado em 6 seções. A primeira seção possuía um formulário de consentimento informado, seguido por itens que capturavam dados demográficos, como idade, gênero, escolaridade, função atual do participante no trabalho, número de funcionários e tempo como gestor. Na segunda seção eram apresentados os 35 itens gerados pelo *Q-Sort*, que refletiam tanto as dimensões de *toxic followership* quanto os antecedentes (maquiavelismo, narcisismo e instabilidade emocional). A seção seguinte contou com os 18 itens referentes às escalas de OCB (7 itens), CWB (5 itens) e IRB (6 itens) (WILLIAM; ANDERSON, 1991). A quarta seção

apresentou 15 itens da escala de liderança tóxica de Schmidt (2008) e a quinta seção apresentou os 6 itens de clima organizacional negativo e os 3 itens que mediam satisfação com o trabalho. Todos os itens foram distribuídos aleatoriamente com formato de resposta em escala Likert de 6 pontos, variando entre “Concordo Totalmente” e “Discordo Totalmente”, conforme recomendação de Kulas, Stachowski e Haynes (2008), que sugerem que pontos neutros são um *proxy* para “Não Aplicável”. Finalmente, a sexta seção contou com um campo aberto para sugestões ao estudo, procedida por uma mensagem de agradecimento e contatos do pesquisador. O instrumento completo está disponível no Apêndice 3. A **Tabela 3** apresenta os resultados detalhados.

Tabela 3. Dados demográficos dos respondentes

Dados Demográficos	Categorias	Frequência	%
Sexo	Masculino	62	54%
	Feminino	53	46%
Estado Civil	Solteiro	36	31%
	Casado/mora junto	71	62%
	Outro	8	7%
Experiência Profissional	menos de 5 anos	25	22%
	5 a 10 anos	34	30%
	10 a 15 anos	26	23%
	acima de 15 anos	30	26%
Classificação da experiência	Privado	78	68%
	Público	13	11%
	Acadêmico	4	3%
	Combinações	20	18%
Cargo atual	Assistentes e Analistas	41	36%
	Especialistas / Coordenadores	30	26%
	Gerentes e Diretores	27	24%
	Outros	17	15%
Indústria onde trabalha	Comércio Atacadista	43	37%
	Administração pública	16	14%
	Comércio Varejista	14	12%
	Outros	42	37%
Escolaridade	Graduação	44	38%
	Pós Graduação / Mestrado / Dout.	15	13%
	Outros	56	49%
Exerce cargo de liderança	Sim	53	46%
	Não	62	54%

3.2.2. Medidas

Foram utilizados os 35 itens da análise *Q-Sort* pertencentes a 4 dimensões hipotéticas distintas de *Toxic Followership*, *Maquiavelismo* e *Afetividade Negativa*. Foram 22 itens de TF, sendo: 6 itens de *Comportamento Abusivo*, 6 itens de *Indolência*, 6 itens de *Cinismo* e 4 itens de *Autopromoção*. Para *Maquiavelismo*, foram utilizados 8 itens, enquanto para *Afetividade Negativa* foram utilizados 5 itens.

OCB. Utilizamos 7 itens da subsescala de OCBi proposta por William e Anderson (1991). Os itens expressam comportamentos de cidadania por meio de afirmativas como “Ajuda colegas de trabalho que estiveram ausentes” e “Demonstra preocupação com outros funcionários”. A confiabilidade da escala foi de $\alpha = 0,89$.

CWB. Foram utilizados 5 itens adaptados da subsecala de OCBo, proposta por William e Anderson (1991) que refletem comportamentos de negligência e contraproducentes, como por exemplo “Gasta muito tempo com conversas pessoais ao telefone”, “Realiza mais intervalos de descanso do que o necessário” e “Conserva e protege propriedades da empresa” (item reverso). A confiabilidade da escala foi $\alpha = 0,80$.

IRB. Comportamentos de desempenho foram medidos por meio de 6 itens da subsescala de IRB proposta por William e Anderson (1991). Exemplos de itens são: “Desempenha muito bem as tarefas que lhe são atribuídas” e “Cumpre as responsabilidades específicas do seu cargo”. A confiabilidade da escala foi de $\alpha = 0,86$.

Liderança Tóxica. A toxicidade do líder direto do liderado tóxico avaliado pelos participantes foi avaliada por meio de 15 itens adaptados da escala proposta por Schmidt (2008). A escala conta com 5 subdimensões de toxicidade do líder: narcisismo (“Pensa que é mais capaz que os outros”), supervisão abusiva (“Fala mal dos subordinados a outras pessoas no local de trabalho”), autoritarismo (“Ignora ideias contrárias às suas”), imprevisibilidade (“Expressa raiva nos subordinados sem razão”) e autopromoção (“Aceita crédito por sucessos que não lhe pertencem”), que são agregadas em uma única dimensão. A confiabilidade da escala foi de $\alpha = 0,82$.

Clima organizacional negativo. O clima negativo foi medido a partir do instrumento utilizado por Settles et al. (2007), adaptado de Hurtado (1998). O instrumento conta com 6 pares de descritores que são apresentados como pólos de uma escala de diferencial semântico de 6 pontos. Os pares de itens foram: “Amigável - Hostil”,

“Respeitoso - Desrespeitoso”, “Compartilhado - Independente”, “Colaborativo - Individualista”, “Cooperativo - Competitivo”, e “Compreensivo - Intolerante”. Maiores pontuações indicaram um clima mais negativo. A confiabilidade foi de $\alpha = 0,91$.

Satisfação com o trabalho. Utilizamos a escala de faces de Kunin (1955), que mede a satisfação com a equipe, com o ambiente de trabalho e com as relações de trabalho. Os participantes classificam sua satisfação de acordo com uma sequência de cinco faces com diferentes expressões. O rosto mais infeliz é codificado como "1", enquanto o mais feliz é codificado como "5". A confiabilidade foi de $\alpha = 0,78$.

3.2.3. Resultados

3.2.3.1. Avaliação do modelo de *Toxic Followership*

Para testar a primeira hipótese do estudo, foram conduzidas análises fatoriais exploratória e confirmatória, utilizando os softwares SPSS 25 e AMOS 16. Inicialmente, os 22 itens foram submetidos a uma análise fatorial exploratória (EFA), com o método de extração por Componentes Principais baseada em valores Eigenvalue superiores a 1, e rotação Oblíqua direta com máximo de 25 iterações para convergência. A EFA indicou o agrupamento dos 22 itens em 4 fatores, porém 6 itens apresentaram cargas fatoriais abaixo de 0,60 ou apresentavam cargas superiores que 0,40 em mais de um fator.

Após a EFA, uma análise fatorial confirmatória (CFA) foi conduzida com os 22 itens refletidos nos 4 fatores teoricamente propostos. Dos 22 itens, 5 apresentaram cargas fatoriais abaixo de 0,50, sendo retirados, um a um, do modelo, verificando alterações na adequação do mesmo. A estrutura de mensuração final de *Toxic Followership* contou com 17 itens independentes, com Fit adequado: $\chi^2/df = 2,15$, CFI = 0,90, IFI = 0,90, RMSEA = 0,08. A **Tabela 4** apresenta os itens finais da escala de *Toxic Followership* e os coeficientes de confiabilidade.

Conforme apresentado na **Tabela 5**, o modelo proposto de 4 fatores apresentou a melhor adequação quando comparado aos modelos de 3 fatores, 2 fatores e ao modelo agregado de 1 fator. Além da adequação do modelo de mensuração, garantindo a discriminação entre os 4 fatores, os índices de confiabilidade, medidos pelo Alpha de Cronbach, foram todos acima de 0,83, indicando validade interna de cada dimensão. Tais resultados confirmam a multidimensionalidade de *Toxic Followership*, suportando H1.

Tabela 4. Itens finais de *Toxic Followership*

Dimensão	Itens
Comportamento abusivo $\alpha = 0,88$	Desqualifica os outros para obter benefícios individuais.
	Fala mal dos outros pelas costas.
	Faz fofoca sobre as pessoas no trabalho.
	Menospreza o trabalho dos outros.
Indolência $\alpha = 0,89$	É uma pessoa acomodada no trabalho.
	É preguiçoso(a) com o trabalho.
	Quer trabalhar pouco
	Realiza seu trabalho com má vontade
Cinismo $\alpha = 0,89$	Reage com deboche a novas ideias.
	Reage com ironia a novas propostas.
	Reage com sarcasmo a propostas de mudança.
	Vive reclamando sobre o trabalho e a organização.
Autopromoção $\alpha = 0,83$	Age para que tudo seja feito do seu jeito
	Busca se autopromover
	Busca se envolver apenas em trabalhos que lhe dê exposição
	Sempre acha que está certo(a)

Tabela 5. Análise de fit do modelo multidimensional de *Toxic Followership*

Modelo	Dimensões	χ^2	df	X²/df	CFI	IFI	RMSEA
4 fatores	Autopromoção/ Comp. Abusivo/ Indolência/ Cinismo	242,51	113	2,15	0,90	0,90	0,09
3 fatores	Autopromoção + Comp. Abusivo/ Indolência/ Cinismo	299,97	116	2,59	0,86	0,85	0,11
2 fatores	Autopromoção + Comportamento abusivo/ Indolência + Cinismo	499,09	118	4,23	0,70	0,69	0,15
1 fator	Autopromoção + Comportamento abusivo + Indolência + Cinismo	569,55	119	4,79	0,65	0,64	0,17

Os 13 itens que compõem as dimensões de Maquiavelismo e Afetividade negativa, antecedentes de *toxic followership*, que emergiram da análise qualitativa, também foram submetidos a análise fatorial confirmatória para avaliação de sua adequação. A CFA indicou a presença de dois itens (1 de cada dimensão) com coeficientes abaixo de 0,50, sendo excluídos da estrutura.

O modelo final contou com 11 itens distribuídos em 2 fatores (7 itens de Maquiavelismo, 4 itens de Afetividade negativa), apresentando Fit adequado: $\chi^2/df = 1,91$, CFI = 0,95, IFI = 0,95, RMSEA = 0,08. O modelo de 2 fatores foi comparado com o modelo unifatorial, o qual não apresentou Fit adequado: $\chi^2/df = 5,20$, CFI = 0,75, IFI = 0,76, RMSEA = 0,18. Assim, a estrutura de 2 fatores foi considerada mais adequada.

Finalmente, foram realizadas análises considerando as 6 dimensões convergindo em uma mesma estrutura, de forma a garantir a adequação do modelo de *toxic followership* de 4 fatores e a distinção entre os componentes identificados na etapa qualitativa: Antecedentes (Maquiavelismo e Afetividade negativa) e Comportamentos (Comportamento abusivo, Indolência, Cinismo e Autopromoção). Os resultados das CFAs comparando modelos como os 6 fatores reforçam a adequação do modelo comportamental de *Toxic Followership* de 4 fatores. A **Tabela 6** apresenta esses resultados.

Tabela 6. Comparação de modelos de TF considerando antecedentes e comportamentos

Modelo	Dimensões	χ^2	df	X ² /df	CFI	IFI	RMSEA
6 fatores	Maquiavelismo/ Afetividade/ Autopromoção/ Comp. Abusivo/ Indolência/ Cinismo	673,65	335	2,01	0,85	0,85	0,09
5 fatores (a)	Maquiavelismo/ Autopromoção/ Comp. Abusivo/ Indolência/ Cinismo	506,15	242	2,09	0,87	0,87	0,09
5 fatores (b)	Afetividade / Autopromoção/ Comp. Abusivo/ Indolência/ Cinismo	373,88	179	2,09	0,87	0,87	0,09
5 fatores (c)	Maqui. + Comp. Abusivo/ Afetividade / Autopromoção/ Indolência/ Cinismo	715,91	340	2,11	0,83	0,84	0,09
4 fatores	Maquiavelismo + Comp. Abusivo/ Afetividade + Cinismo/ Autopromoção/ Indolência	781,27	344	2,27	0,80	0,81	0,10

3.2.3.2. Validade de *Toxic Followership*

As hipóteses 2, 3, 4, 5 e 6 possuem o objetivo de avaliar a rede nomológica de *Toxic Followership*. A **Tabela 7** apresenta as médias, desvios padrão, correlações entre as variáveis da rede nomológica e respectivos alphas de Cronbach.

Tabela 7. Médias, desvios padrão e correlação das variáveis do estudo

Variável	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Comp. abusivo	5,04	1,57	0,88															
2. Indolência	4,52	1,55	0,603**	0,89														
3. Cinismo	5,07	1,61	0,570**	0,458**	0,89													
4. Autopromoção	5,16	1,47	0,642**	0,446**	0,548**	0,83												
5. TF	4,95	1,26	0,868**	0,773**	0,799**	0,805**	0,93											
6. Maquiavelismo	4,39	1,60	0,781**	0,664**	0,589**	0,639**	0,823**	0,92										
7. Afet. negativa	4,64	1,44	0,305**	0,404**	0,614**	0,294**	0,502**	0,349**	0,81									
8. Lid. Tóxica	3,45	1,13	0,482**	0,272*	0,146	0,397**	0,406**	0,447**	0,163	0,91								
9. C. Negativo	3,66	1,50	0,283**	0,263*	0,144	0,188	0,271**	0,300**	0,193	0,392**	0,91							
10. OCB	2,99	1,07	-0,473**	-0,549**	-0,445**	-0,395**	-0,568**	-0,603**	-0,397**	-0,398**	-0,162	0,89						
11. CWB	3,43	1,11	0,528**	0,679**	0,417**	0,281**	0,583**	0,573**	0,342**	0,343**	0,277**	-0,543**	0,80					
12. IRB	3,47	1,02	-0,407**	-0,714**	-0,381**	-0,161	-0,510**	-0,504**	-0,501**	-0,269*	-0,152	0,550**	-0,711**	0,86				
13. Satisfação	3,37	0,81	-0,20	-0,131	-0,198	-0,169	-0,217*	-0,250*	-0,181	-0,163	-0,211*	0,221*	-0,07	0,153	0,78			
14. Gênero	1,46	0,50	0,034	-0,020	0,149	0,143	0,094	-0,043	,246**	-0,061	-0,065	-0,041	0,066	-0,070	-0,080	-		
15. Idade	33,6	8,33	0,057	-0,080	0,014	0,095	0,025	0,030	-0,008	-0,093	-0,106	-0,037	0,074	0,101	-0,018	0,035	-	
16. Experiência	2,48	1,13	0,117	-0,045	0,178	0,179	0,132	0,058	0,082	-0,085	-0,129	-0,042	0,053	0,033	-0,093	-0,018	,813**	-

Nota: ** $p < 0.01$. Coeficientes de confiabilidade alpha de Cronbach na diagonal em negrito.

Conforme apresentado na **Tabela 7**, as quatro dimensões de *toxic followership* estão relacionadas com OCB, CWB e IRB, indicando o quanto cada dimensão se assemelha com esses comportamentos estabelecidos na literatura. O mesmo com relação aos antecedentes Maquiavelismo e Afetividade Negativa. Os coeficientes de correlação entre as dimensões de *toxic followership* e OCB, foram todas negativas e significantes, variando de 0,40 a 0,55. Com CWB, os coeficientes variaram de 0,28 a 0,68, sendo positivos e significantes. Considerando IRB, os coeficientes variaram de 0,39 a 0,71. No entanto, a autopromoção não apresentou correlação significativa com IRB. Com relação às variáveis demográficas gênero, idade e experiência, as correlações não foram significantes, com coeficientes inferiores a 0,20.

A análise da rede nomológica completa foi realizada utilizando o método SEM (Modelagem de Equações Estruturais), incluindo os 2 antecedentes, as 4 dimensões de *toxic followership* e os 3 comportamentos correlatos (OCB, CWB e IRB). O SEM foi conduzido para examinar a validade convergente e discriminante relacionada às quatro dimensões propostas, uma vez que permite a especificação e estimativa simultânea de relacionamentos entre múltiplas variáveis latentes e permite modelos alternativos a serem comparados com um modelo derivado teoricamente. Assim como realizado por Kraimer, Seibert e Liden (2009) na validação de um construto multidimensional com amostra reduzida, optamos por calcular os valores de escala para cada variável, com o objetivo de minimizar a proporção de parâmetros na estimação do modelo.

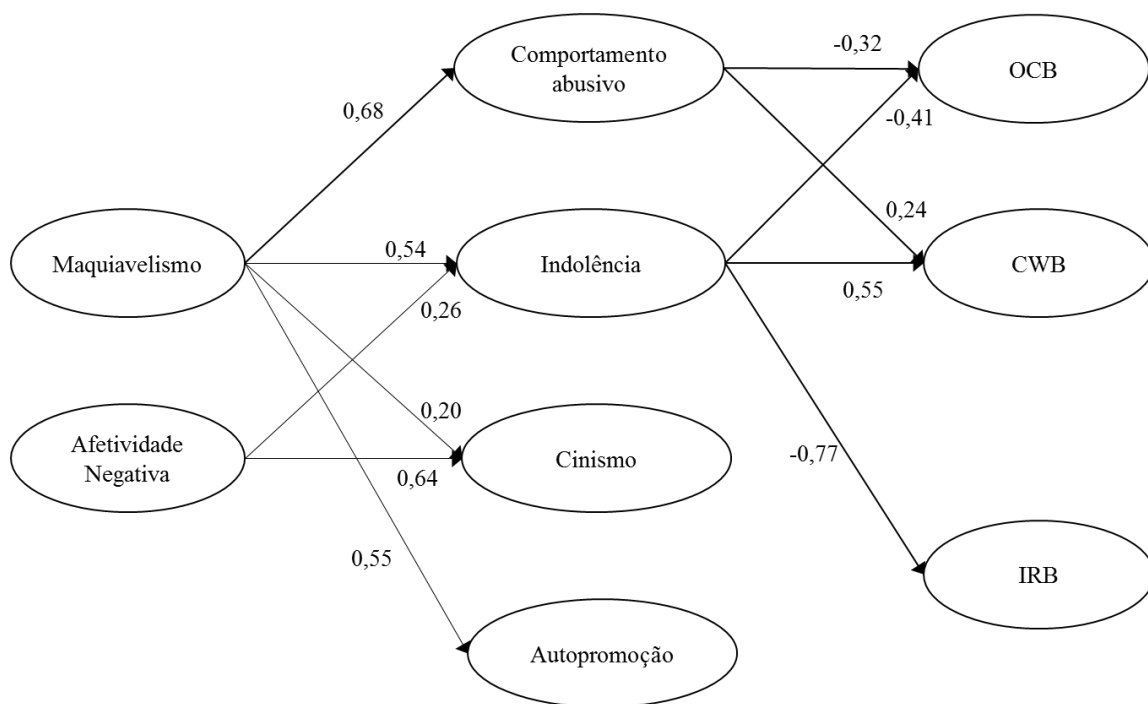
Os resultados do modelo hipotetizado apresentou fit adequado ($\chi^2 = 45,59$; $df = 15$; CFI = 0,90, SRMR = 0,07). Conforme resultados apontam, Maquiavelismo está positivamente relacionado com as quatro dimensões de TF, a saber, Comportamento abusivo (0,68, $p < 0,001$), Indolência (0,54, $p < 0,001$), Cinismo (0,20, $p < 0,05$) e Autopromoção (0,55, $p < 0,001$). Afetividade negativa, por outro lado, está positivamente relacionada com Indolência (0,26, $p < 0,05$) e Cinismo (0,64, $p < 0,001$).

Com relação a OCB, CWB e IRB, a Indolência está relacionada com as três variáveis (OCB = -0,41; CWB = 0,54; IRB = -0,77; $p < 0,001$). O comportamento abusivo está relacionado com OCB (-0,32, $p < 0,001$) e CWB (0,24; $p < 0,05$). As dimensões Cinismo e Autopromoção não mostraram relações significantes.

Com base nessas análises, garantimos a validade nomológica de *toxic followership*, avaliada com base em quanto suporte existe para as conexões propostas

entre suas dimensões constitutivas, antecedentes e comportamentos correlatos (EDWARDS, 2003), por meio da apresentação de evidências para validade convergente e discriminante de suas 4 dimensões. A **Figura 1** apresenta os resultados da rede nomológica.

Figura 1. Resultados da Rede Nomológica de Toxic Followership



Nota: Todos os valores apresentados estão padronizados e são significantes.

3.2.3.3. Poder Preditivo de *Toxic Followership*

Com relação à hipótese 7, proposta para testar o triângulo de toxicidade, foram conduzidas regressões múltiplas, com o objetivo de verificar a relação entre TF com Liderança Tóxica e Clima negativo. Os resultados apontam para a relação positiva de *toxic followership* com Liderança Tóxica ($B = 0,32, p < 0,05$). Com o clima negativo, a relação é positiva, porém marginalmente significativa ($B = 0,20, p < 0,10$).

Finalmente, para testar a hipótese 8, foram conduzidas três regressões. A primeira avaliou a relação entre percepção de *toxic followership* e satisfação, considerando os pares do liderado tóxico como quem percebe a toxicidade e o impacto na satisfação de forma

geral, sem distinguir quem percebe a toxicidade. Os resultados sugerem que *toxic followership* está negativamente relacionada à satisfação de forma geral ($B = -0,33, p < 0,05$). A segunda restringiu o modelo para avaliar o impacto na satisfação na visão dos pares. Essa relação se mostrou marginalmente significativa ($B = -0,28, p < 0,10$). Na visão do líder, a relação é não significativa ($B = -0,20, p = n.s.$). O **Quadro 2** apresenta um resumo das hipóteses e o suporte das mesmas.

Quadro 2. Resumo das hipóteses e resultados obtidos

Objetivo	Hipótese	Descrição	Suporte
Estrutura	H1	4 dimensões de <i>Toxic Followership</i>	Sim
Validade Convergente	H2	a) Comportamento abusivo → OCB (-)	Sim
		b) Cinismo → OCB (-)	Não
	H3	a) Comportamento abusivo → CWB (+)	Sim
		b) Indolência → CWB (+)	Sim
		c) Autopromoção → CWB (+)	Não
	H4	a) Indolência → IRB (-)	Sim
		b) Autopromoção → IRB (+)	Não
	H5	a) 4 Dimensões de TF → Maquiavelismo (+)	Sim
		b) 4 Dimensões de TF → Afetividade Negativa (+)	Parcial
Validade Discriminante	H6	a) 4 Dimensões de TF → Gênero (n.s.)	Sim
		b) 4 Dimensões de TF → Idade (n.s.)	
		c) 4 Dimensões de TF → Experiência (n.s.)	
Validade preditiva	H7	a) <i>Toxic Followership</i> → Liderança Tóxica (+)	Sim
		b) <i>Toxic Followership</i> → Clima Negativo (+)	Parcial
	H8	a) <i>Toxic Followership</i> → Satisfação Geral (-)	Sim
		b) <i>Toxic Followership</i> → Satisfação Pares (-)	Parcial

4. Discussão

Essa pesquisa promoveu um primeiro passo no aprofundamento de estudos sobre *toxic followership* e a definição de suas dimensões. Utilizando múltiplos métodos de análise foi possível determinar suas quatro dimensões, **Cinismo, Comportamento Abusivo, Autopromoção e Indolência** junto a dois de seus antecedentes, **Maquiavelismo e Afetividade negativa**.

Tendo em vista a pouca pesquisa sobre o tema, foi necessário avaliarmos assuntos que margeavam a toxicidade do liderado e nesse momento, podemos comparar nossos resultados com a literatura disponível.

Como primeiro ponto a ser ressaltado está a intencionalidade do ato, presente nas entrevistas e divergente das percepções de Lipman-Blumen (2005) ao tratar do líder tóxico, quando aponta que esta não é uma característica obrigatória. Essa ação premeditada se faz clara em nosso estudo pela dimensão do comportamento abusivo, que envolve promover fofocas ou mesmo desqualificar o trabalho de outrem. Aprofundando ainda mais a discussão, a combinação entre o comportamento abusivo e a autopromoção são fortes motivadores para ação intencional, tendo em vista que, diferente do líder que possui autoridade formal para com a equipe, o liderado necessita agir de forma menos acintosa e visível para atingir seus objetivos. O que exige dele mais articulação política e manipulação.

Comparando os modelos definidos por Kelley (1988) com nossos resultados, encontramos maior sinergia de características no tipo alienado, por não se importar com os outros (maquiavelismo) e agir de forma cínica (cinismo). Porém, ao avaliar a recente proposta de Thomas e seus colaboradores (2017) identificamos as dimensões formadas em 3 dos 5 tipos: **nos sobreviventes** são reforçadas as características de influência e manipulação, o que nos direciona para autopromoção, ao buscar que tudo seja feito do seu jeito, combinado com o antecedente de maquiavelismo, pela manipulação consistir em um ato de desonestidade e mentira; **nos alienados** são apresentadas a intencional exposição dos pares e prejuízo aos esforços do líder para obtenção de resultados, o que nos leva ao comportamento abusivo, atrelado a fofoca e a desqualificação do trabalho de outrem, nesse caso do líder, com fortes indícios de maquiavelismo, também pela manipulação e desonestidade; por fim, **nos ovelhas** é exposta a má influência por não

assumir responsabilidade pelos erros, o que possui forte relação com a dimensão de Indolência.

Ainda relacionando nossos achados com modelos pré-estabelecidos, Halvorson (2016) aponta como dimensões do liderado tóxico, a frieza, postura ditatorial e egoísmo. Todas foram levantadas em nossa pesquisa, porém seus itens foram eliminados no decorrer dos procedimentos de análise. A frieza foi apontada pelo entrevistado 01 em sua fala “*ele era pessoa fechada, não queria se envolver com as pessoas*”, enquanto o entrevistado 10 apontou a postura dita pelo autor como ditatorial pelo exemplo “*tem um apego forte aos direitos, trabalhistas ou mesmo sindicais, vai na nota de rodapé para folgas e abonos que ele poderia usar*” (E10) e o impacto do egoísmo por “*o egoísmo dele mina a confiança do grupo*” (E10).

Por fim, o trabalho de Boswel (2016) aponta 4 tipos diferentes que atendem sua definição de *toxic followership*, o **lento**, caracterizado pela certeza da impunidade, que está diretamente ligado a nossa dimensão de Indolência, o **sabotador secreto**, apresentando a influência e manipulação, tal qual o sobrevivente de Kelley (1988) e relacionado com a Autopromoção combinada ao Maquiavelismo; o **expositor de contrariedade**, que demonstra sua resistência semelhante a nossa dimensão Cinismo; e o **escapista**, que se auto intitula “maior” que algumas tarefas e por isso as recusa, mesmo com consequências negativas para as organizações. Tal tipo que combina com a Autopromoção, por desejar apenas trabalhos que lhe deem prestígio.

Reconstruindo os passos da pesquisa, as entrevistas apresentaram também a característica de falta de honestidade. Esta é reforçada com a confirmação da dimensão de comportamento abusivo e ainda mais intensamente pela manutenção do maquiavelismo como antecedente, já que este é composto por características como falsidade, desonestidade, mentira e má índole. Atrelada e intensão, ficou clara a necessidade de haver recorrência nos atos para assim diferenciar qualquer um como tóxico. Esse conjunto segrega um liderado/par tóxico de outro que apresenta algumas das mesmas características de forma esporádica e sem padrão.

Como último ponto das entrevistas, apenas dois dos sete líderes abordaram diretamente a demissão como possibilidade real para “solucionar o foco de contaminação” provocado por esse liderado, o que nos conduziu a um questionamento do que leva esse líder a não retirar do grupo alguém que este entende como tóxico, quando

existe essa possibilidade. Os resultados ao longo da pesquisa nos permitem identificar três pontos que respondem esse questionamento, sendo: **1-** ao analisar a autopromoção somada à capacidade de influenciar os outros, temos a indicação que este indivíduo possui habilidades sociais, e portanto consegue obter vantagens, envolver pessoas e recursos; **2-** de forma complementar, os entrevistados relataram a capacidade de manipular, presente na dimensão do maquiavelismo, o que permite a criação de dependência, fomentando sua relevância e permanência; **3-** por fim, devem ser ressaltados dois itens excluídos na fase quantitativa da pesquisa, mais especificamente “*sempre atrasa a entrega de seu trabalho*” somado a “*não é engajado*”, o que nos permite inferir que, mesmo atuando com indolência, ele realiza seu trabalho de forma a atender condições de desempenho. Como resultado, a combinação entre ser sociável, manipulador e minimamente eficiente provoca maior dificuldade na identificação e mais intensamente no fomento de argumentos que comprovem motivações para sua demissão.

Vale mencionar, ainda com relação ao tema demissão, que análises adicionais foram conduzidas para tentar compreender os efeitos do setor público nas variáveis coletadas. Não foram encontradas diferenças substantivas nos achados.

Tratando do resultado hipotetizado por H1, as análises exploratória, confirmatória e de *fit* confirmaram a manutenção das quatro dimensões propostas. Pela mesma metodologia também permaneceram os antecedentes de Maquiavelismo e Afetividade Negativa. Por meio de uma análise de rede nomológica foram testadas as validades convergente e discriminante das 4 dimensões e os construtos de IRB, CWB e OCB. Em H2, que tratava da relação negativa entre comportamento abusivo e cinismo com OCB, se confirmou quanto ao comportamento abusivo, o que se faz claro ao compreendermos que os itens relacionados a essa dimensão divergem diretamente de um comportamento cidadão. Por outro lado, o cinismo não apresentou o mesmo resultado. Seus itens estão fortemente relacionados ao humor, envolvendo sarcasmo, ironia e deboche, nem sempre atrelados ao “lado negativo” e por isso não anulariam a sociabilidade desse indivíduo.

H3 tratou da relação entre CWB, comportamento abusivo, indolência e autopromoção. Os comportamentos contraproducentes foram origem para formação das dimensões de comportamento abusivo e indolência e a hipótese proposta confirma essa relação entre literatura (COHEN, 2016), pesquisa qualitativa e quantitativa. Quanto a autopromoção, o resultado negativo indica que ações como atuar de forma impositiva

para fazer tudo do seu jeito, sempre achar que está certo e se envolver apenas em trabalhos que lhe deem visibilidade, não demonstram uma intenção de impactar negativamente nos resultados de outros indivíduos e da organização.

A hipótese 4 abordou a relação entre IRB, positivamente relacionado a autopromoção e negativamente relacionado a indolência. Tendo em vista que o IRB trata diretamente do desempenho, dedicação e envolvimento no trabalho, sua relação negativa com a indolência, que aborda itens relacionados ao descaso e a preguiça, se confirma, como planejado, mas surpreendentemente os itens de performance não se relacionam com a autopromoção. Nossa ideia em relacionar os itens se demonstrou relevante já que a percepção de pouca qualidade ou dedicação no trabalho deveriam ser evitadas quando alguém deseja se autopromover, portanto seria possível que indicadores positivos em IRB estivessem relacionados a essa dimensão. Esse resultado demonstra que a autopromoção em um liderado tóxico se apresenta, como visto nas entrevistas, vindo de um desejo de ser melhor que os outros, porém não atrelado a bons resultados que permitiriam a sua evolução na carreira.

Em relação ao que tratamos como antecedentes, a hipótese 5 relaciona *toxic followership*, maquiavelismo e afetividade negativa. O Maquiavelismo se mostrava um traço materializado diretamente no comportamento abusivo pela relação presente no referencial teórico que relacionava a tríade sombria e CWB (PENNEY; SPECTOR, 2002) porém, de forma ainda mais presente, sua relação se mostrou relevante nas 4 dimensões e nos permite compreender ser uma condição necessária para formação do liderado tóxico. Já a afetividade negativa, atrelada a frustração e percepção de injustiça, apresentou relevância com as dimensões de cinismo e indolência, o que comprova os indicativos presentes nas entrevistas ao atrelar as reações negativas do cinismo e a baixa produtividade da indolência como formas de resposta para os sentimentos despertados nesse antecedente. Em H6 foi testada a relação entre *toxic followership* e as variáveis de idade, gênero e experiência dos respondentes. Seu resultado demonstra que nenhuma das variáveis apresentou forte relação com nosso construto ou suas dimensões, o que demonstra divergência entre os achados sobre o liderado e a literatura de liderança tóxica (ÖZER *et al.*, 2017) que aborda as mesmas variáveis como condicionais para diferentes compreensões sobre a toxidade do líder.

Ao analisar os resultados encontrados nas regressões múltiplas entre *toxic followership*, liderança tóxica e clima organizacional da hipótese 7 identificamos a maior relevância entre os dois primeiros remetendo a ideia que a liderança direta promove maior impacto no liderado que o clima organizacional. Mesmo com menor relação, o clima organizacional negativo se faz um facilitador importante para permanência do tóxico na organização (COHEN 2016) já que a relação positiva, por nós imaginada, entre IRB e autopromoção não existe, exigindo do tóxico se manter na organização por sua capacidade relacional. Por fim, o resultado positivo encontrado nos dois conceitos nos remete ao triângulo de toxicidade visto no referencial teórico (PADILLA; HOGAN; KAISER, 2007) e nos permite vislumbrar que a união entre ambiente propício, liderança destrutiva e liderado suscetível, ao longo do tempo forma condições favoráveis para o surgimento e desenvolvimento desse liderado tóxico, sendo ele o promovedor da manutenção desse triângulo em uma organização.

Em H8 avaliamos a relação negativa entre *toxic followership* e a satisfação com trabalho, de forma geral e dos pares do liderado tóxico. Analisando nossos resultados, o líder se demonstra menos impactado com a presença de um liderado tóxico, a relevância de resultado com seus pares é baixa, porém de forma geral o resultado se mostra significativo. Esse resultado nos leva a avaliar novamente o clima organizacional, mesmo marginalmente significativo, como um ponto importante de atenção para formação e proliferação de liderados tóxicos.

Convergindo todos os achados da pesquisa, reservamos o fim da discussão para definição do construto de liderado tóxico. Para isso, reunimos as condições básicas para sua identificação, sendo: **comportamento recorrente** - indicação identificada nas entrevistas; **realizado por indivíduo sem posição de liderança** - o *follower*, dentro de uma estrutura hierárquica, por definição não possui posição de liderança e deve ser subordinado direto de alguém (UHL-BIEN, et al., 2014); **que visa o interesse próprio** - confirmado pelas dimensões de autopromoção e indolência; **de forma intencional** – indicação também identificada nas entrevistas; **promove impacto negativo** - o resultado negativo das atitudes do indivíduo é a condição básica para identificar alguém tóxico (LIPMAN-BLUMEN, 2005); **no resultado da organização, prejuízo na satisfação no trabalho ou/e performance de seus pares ou/e líderes** - aqui são referenciados os resultados encontrados na segunda fase do estudo ao comparar as dimensões emergidas do liderado tóxico com OCB e IRB. Revelando que de forma geral, o liderado tóxico

impacta negativamente na satisfação no trabalho, por meio das dimensões de comportamento abusivo, indolência e cinismo e em performance, por meio da indolência.

Assim sugerimos o construto abaixo:

Toxic followership: *Comportamento recorrente realizado por indivíduo sem posição de liderança, que visa o interesse próprio e promove, de forma intencional, impacto negativo no resultado da organização, prejuízo na satisfação no trabalho ou/e na performance de seus pares ou/e líderes.*

5. Contribuições teóricas e práticas

Como contribuições teóricas e práticas dessa pesquisa são elencadas: a definição das dimensões do liderado tóxico estimula o aumento de estudos direcionados ao *follower* e expande sua discussão para caminhos ainda pouco explorados, como a toxicidade. Além disso, a definição dos comportamentos do liderado tóxico permite sua diferenciação do conceito de liderança tóxica e apoiam na definição das relações diárias entre o líder e sua equipe de trabalho.

Também é relevante tratar que a definição do liderado tóxico apoia na compreensão da manutenção de ambientes destrutivos, que impactam negativamente na motivação e performance das equipes.

Finalmente, a compreensão do liderado tóxico e seus antecedentes permite identificar a existência de um funcionário, que promove uma piora no clima organizacional, contamina de forma intencional seus pares e desaparece em meio as análises quantitativas de resultados. A identificação de suas dimensões dá maior capacidade de atuação por parte das organizações em prol da manutenção de um ambiente de trabalho saudável, onde os trabalhadores estejam engajados, satisfeitos e mais produtivos.

6. Limitações e sugestões para futuros estudos

Se faz necessário salientar que o estudo em questão se direciona a um tema ainda de pouca profusão de pesquisas e, como qualquer recorte, não são apresentadas todas as suas nuances. Como limitações claras estão, a escolha não aleatória para as entrevistas, a definição por consenso para os itens resultantes do Q-sort e o total de participantes da segunda fase do estudo, combinado a concentração dos mesmos no “círculo” próximo do pesquisador.

Para estudos futuros, o ponto principal a ser analisado é a realização de mais testes para validação das dimensões aqui propostas e a expansão do entendimento do liderado tóxico, com a confirmação de seu construto. Além dessa primeira abordagem, é válida uma maior exploração dos antecedentes pesquisados, buscando confirmar a relação vista nesse entre a liderança tóxica e o clima negativo com a existência de um liderado tóxico. A liderança tóxica é determinante para manutenção desse indivíduo na organização? O líder tóxico tem benefícios ao possuir em sua equipe um liderado tóxico? Em um ambiente com clima negativo um liderado tóxico possui mais chances de permanecer ou ser promovido? Estas são algumas perguntas que podem nortear o aprofundamento dos antecedentes identificados aqui.

Porém, além da validação dos resultados atingidos, outros caminhos se pronunciaram durante a pesquisa e novos estudos podem explorá-los com maior intensidade. Como a análise das condições que permitem o liderado tóxico permanecer no ambiente de trabalho, como performance ou forte relacionamento. Por que ele permanece? Por quanto tempo? Qual a motivação de sua saída? Essa saída resultou em qual impacto na equipe/líder? Esses questionamentos permitiriam uma maior compreensão sobre a capacidade da toxidade vinda do liderado impactar o ambiente de trabalho. Ainda relacionado a permanência desse liderado tóxico na organização, um estudo apenas com líderes, com objetivo de compreender como estes lidam com esse indivíduo e quais são os principais motivadores para sua manutenção na equipe podem fornecer fontes para empresas se protegerem dessa contaminação.

Outra vertente que se abriu durante o estudo é derivada de uma das entrevistas. Trata-se da existência de uma gradação tóxica. Em certo momento, foram abordados dois tipos tóxicos. O primeiro, mais retraído e com características ligadas a passividade, era

tóxico ao procrastinar e demonstrar desinteresse por assuntos de sua responsabilidade, enquanto o outro, dono de forte relacionamento com seus pares, atuava de forma ativa, sendo manipulador e minando novas ideias por meio de reclamações, ironia e sarcasmo. Nesse caso, os indivíduos descritos representam uma possível gradação entre comportamento tóxico passivo e ativo para alguém em posição de liderado e se faz necessária uma validação dessa proposta, analisando se essas características se agrupam de forma coerente para formar essa gradação proposta.

7. Referências bibliográficas

- ANDERSSON, Lynne M.; BATEMAN, Thomas S. Cynicism in the workplace: Some causes and effects. **Journal of Organizational Behavior**, v. 18, n. 5, p. 449-469, 1997.
- BASTOS, W. et al. A history of the concept of branding : practice and theory. **Journal of Historical Research in Marketing**, v. 4, n. 3, p. 347–368, 2012.
- BELSCHAK, Frank D.; DEN HARTOG, Deanne N.; KALSHOVEN, Karianne. Leading Machiavellians: How to translate Machiavellians’ selfishness into pro-organizational behavior. **Journal of Management**, v. 41, n. 7, p. 1934-1956, 2015.
- BIANCHI, E. M. P. G.; IKEDA, A. A. Usos e Aplicações da Grounded Theory em Administração. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 231–248, 2008.
- BJUGSTAD, K. et al. A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles. **Institute of Behavioral and Applied Management**, n. 2002, p. 304–320, 2006.
- BLANCHARD, A. L.; WELBOURNE, J.; BULLOCK, A. Followership Styles and Employee Attachment to the Organization. **The Psychologist-Manager Journal**, v. 12, p. 111–131, 2009.
- BODDY, C. R. et al. Marketing in a time of toxic leadership. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 19, p. 44-64, 2016.
- BOWLING, N.; ESCHELMAN, K.; Employee Personality as a Moderator of the Relationships Between Work Stressors and Counterproductive Work Behavior. **Journal of Occupational Health Psychology** v. 15, p. 91-103, 2010.
- BOSWELL, M.; The Anatomy of a Toxic Follower. **A Professional Military Journal**, p. 21–28, 2016.
- BOSWELL, M.; Toxic Followership: Who & What is it? **A Professional Military Journal**, p. 43–49, 2015.
- CAMPBELL, Donald T.; FISKE, Donald W. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. **Psychological bulletin**, v. 56, n. 2, p. 81, 1959.
- CARSTEN, M. K. et al. Exploring social constructions of followership : A qualitative study. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 543–562, 2010.
- CASTILLE, Christopher M.; BUCKNER, John E.; THOROUGHGOOD, Christian N. Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between

- Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 149, n. 4, p. 919-930, 2018.
- CHALEFF, I. In praise of followership style assessments. **Journal of Leadership Studies**, v. 10, n. 3, p. 45–48, 2017.
- COHEN, A. Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). **Human Resource Management Review**, v. 26, n. 1, p. 69–85, 2016.
- CROPANZANO, Russell et al. The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. **Journal of Organizational Behavior**, v. 18, n. 2, p. 159-180, 1997.
- DERUE, D. Scott; ASHFORD, Susan J. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 4, p. 627-647, 2010.
- DUFFY, Michelle K.; GANSTER, Daniel C.; PAGON, Milan. Social undermining in the workplace. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 2, p. 331-351, 2002.
- EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. Women and the labyrinth of leadership. **Contemporary issues in leadership**, p. 147-162, 2012.
- EDMONDS, W. **Followership, sacrificial leadership and charisma: a focus group study of survivors from the jonestown massacre**. University of Maryland Eastern, 2011.
- EDWARDS, J.R. Construct validation in organizational behavior research . In J. Greenberg (Ed.), **Organizational behavior: The state of the science** (2nd ed., pp. 327-371). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003
- EINARSEN, S.; AASLAND, M. S.; SKOGSTAD, A. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. **The Leadership Quarterly**, v. 18, p. 207–216, 2007.
- ERICKSON, A. et al. Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. **Organizational Dynamics**, v. 44, n. 4, p. 266–272, 2015.
- ERICKSON, A.; SHAW, J. B.; AGABE, Z. An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of badleadership. **Journal of Leadership Studies**, v. 1, n. 3, 2007.
- FOX, Suzy; SPECTOR, Paul E. A model of work frustration–aggression. **Journal of organizational behavior**, v. 20, n. 6, p. 915-931, 1999.

- FOX, S.; SPECTOR, P.; MILES, D.; Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. **Journal of Vocational Behavior**, v. 59, p. 291–309, 2001.
- GRAEN, George B.; UHL-BIEN, Mary. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. **The leadership quarterly**, v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995.
- GRUYS, M.; SACKETT, P.; Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. **International Journal Of Selection And Assessment**, v. 11, p. 30-42, 2003.
- HALVORSON, H. G. Sinais de que talvez você seja um colega tóxico. **Harvard Business Review**, n. Abril, 2016.
- HARRIS, Kenneth J. et al. The impact of political skill on impression management effectiveness. **Journal of Applied psychology**, v. 92, n. 1, p. 278, 2007.
- HAKSTIAN, A. Ralph; FARRELL, Seonaid; TWEED, Roger G. The assessment of counterproductive tendencies by means of the California Psychological Inventory. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 10, n. 1-2, p. 58- 86, 2002.
- KELLERMAN, B. O que todo líder precisa saber sobre seus seguidores. **Harvard Business Review**, dez. 2007.
- KELLEY, R. In Praise of Followers. **Harvard Business Review**, n. Novembro, 1988.
- KELLEY, R; 1ª ed. **The art of followership: How great followers create great leaders and organizations**. Nova York: John Wiley Professional, 2008.
- KELLOWEY, E.; et al, 2010; Counterproductive work behavior as protest. **Human Resource Management Review**, v. 20, p. 18-25, 2010.
- KRAIMER, Maria L.; SEIBERT, Scott E.; LIDEN, Robert C. Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. **Educational and Psychological measurement**, v. 59, n. 1, p. 127-142, 1999.
- HERNANDEZ, Morela et al. The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 6, p. 1165-1185, 2011.
- JONES, Daniel Nelson; FIGUEREDO, Aurelio Jose. The core of darkness: Uncovering

- the heart of the Dark Triad. **European Journal of Personality**, v. 27, n. 6, p. 521-531, 2013.
- KRISTOF-BROWN, Amy L.; ZIMMERMAN, Ryan D.; JOHNSON, Erin C. Consequences of Individuals' fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit. **Personnel Psychology**, v. 58, n. 2, p. 281-342, 2005.
- LAWRENCE, P.; NOHRIA, N. **Driven: How Human Nature Shapes Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- LIPMAN-BLUMEN, B. J. The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. **Ivey Business Journal**, n. 519, 2005.
- MILES, D.; et al. Building an Integrative Model of Extra Role Work Behaviors: A Comparison of Counterproductive Work Behavior with Organizational Citizenship Behavior. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 10, p. 51-57, 2002.
- NASEER, S. et al. Perils of being close to a bad leader in a bad environment : Exploring the combined effects of despotic leadership , leader member exchange , and perceived organizational politics on behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 1, p. 14–33, 2016.
- OC, B.; BASHSHUR, M. R. Followership, leadership and social influence. **The Leadership Quarterly**, v. 24, n. 6, p. 919–934, 2013.
- OFFERMANN, L. R. When followers become toxic. **Harvard Business Review**, n. Janeiro, 2004.
- ORGAN, Dennis W. The motivational basis of organizational citizenship behavior. **Research in organizational behavior**, v. 12, n. 1, p. 43-72, 1990.
- ÖZER, Ö. et al. A Study on Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers. **Global Business and Management Research: An International Journal**, v. 9, n. 1, p. 12–24, 2017.
- PADILLA, A.; HOGAN, R.; KAISER, R. B. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. **The Leadership Quarterly**, v. 18, p. 176–194, 2007.
- PAULHUS, Delroy L.; WILLIAMS, Kevin M. The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. **Journal of Research in Personality**, v. 36, n. 6, p. 556-563, 2002.

- PELLETIER, K. L. Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. **Leadership**, V. 6(4), p. 373–389, 2010.
- PELLETIER, K. L. Perceptions of and reactions to leader toxicity: Do leader–follower relationships and identification with victim matter?. **The Leadership Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 412-424, 2012
- PENNEY, L.; SPECTOR, P.; Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems? **International Journal of Selection and Assessment** v.10, p. 126-134, 2002.
- RAUTHMANN, J. F.; KOLAR, G. P. How ‘dark ’ are the Dark Triad traits ? Examining the perceived darkness of narcissism , Machiavellianism , and psychopathy. **Personality and Individual Differences**, v. 53, n. 7, p. 884–889, 2012.
- REED, George E. Toxic leadership. **Military review**, v. 84, n. 4, p. 67-71, 2004.
- ROBERTSON, S. et al. The Dark Triad and social behavior: The influence of self-construal and power distance. **Personality and Individual Differences**, v. 98, n. Abril, p. 69–74, 2016.
- ROBINSON, Sandra L.; WANG, Wei; KIEWITZ, Christian. Coworkers behaving badly: The impact of coworker deviant behavior upon individual employees. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, v. 1, n. 1, p. 123-143, 2014.
- ROBINSON, Sandra L.; BENNETT, Rebecca J. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 555-572, 1995.
- RUDMAN, Laurie A. Self-promotion as a risk factor for women: the costs and benefits of counterstereotypical impression management. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 74, n. 3, p. 629, 1998.
- SCHYNS, B.; SCHILLING, J. How bad are the effects of bad leaders ? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. **The Leadership Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 138–158, 2013.
- SHAW, J. B.; ERICKSON, A.; HARVEY, M. A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 4, p. 575–590, 2011.
- SINGH, K. Leadership Style and Employee Productivity: A Case Study of Indian Banking Organizations. **Journal of Knowledge Globalization**, v. 8, n. 2, p. 39–67, 2015.

- SINGH, N.; DEV, S.; SENGUPTA, S. Perceived toxicity in leaders: Through the demographic lens of subordinates. **Procedia Computer Science**, v. 122, p. 114–121, 2017.
- SCHMIDT, Andrew A. **Development and validation of the toxic leadership scale**. 2008.
- STEEL, Piers. The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. **Psychological bulletin**, v. 133, n. 1, p. 65, 2007.
- TEE, E. Y. J.; PAULSEN, N.; ASHKANASY, N. M. Revisiting followership through a social identity perspective : The role of collective follower emotion and action. **The Leadership Quarterly**, v. 24, n. 6, p. 902–918, 2013.
- TEPPER, Bennett J. Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 261-289, 2007.
- THIRY-CHERQUES, H. R. A validade da generalização. **Cadernos EBAPE BR**, v. 7, n. 4, 2009.
- THOMAS, T.; GENTZLER, K.; SALVATORELLI, R. What is toxic followership? **Journal of Leadership Studies**, v. 10, p. 62–65, 2017.
- THOROUGHGOOD, N.; HUNTER, S; SAWYER, K. Bad apples, bad barrels, and broken followers? An empirical examination of contextual influences on follower perceptions and reactions to aversive leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 100, n. 4, p. 647-672, 2011.
- UHL-BIEN, M. et al. Followership theory: A review and research agenda. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 83–104, 2014.
- VOLMER, J.; KOCH, I. K.; GÖRITZ, A. S. The bright and dark sides of leaders ' dark triad traits: Effects on subordinates ' career success and well-being. **Personality and Individual Differences**, v. 101, p. 413–418, 2016.
- VREJA, L. O.; BĂLAN, S.; BOSCA, L. C. An Evolutionary Perspective on Toxic Leadership. **Management and Economics Review**, v. 1, n. 2, p. 218–228, 2016.
- WEBSTER, V.; BROUGH, P.; DALY, K. Fight , Flight or Freeze : Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership. **Stress and Health**, v. 354, 2016.
- WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. **Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 601–617, 1991.

- YAVA, A. Sectoral differences in the perception of toxic leadership. **Social and Behavioral Sciences**, v. 229, p. 267–276, 2016.
- ZAGROSS, H. Relationship Between Toxic Leadership And Job Stress Of Knowledge Workers. **Studies in Business and Economics**, v. 11, n. 11, p. 84–90, 2016.
- ZIVNUSKA, Suzanne et al. Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 5, p. 627-640, 2004.

Apêndice 1. Roteiro das Entrevistas

O roteiro foi dividido em 3 blocos, compostos de perguntas abertas, com objetivo de guiar a compreensão do entrevistado sobre toxicidade e assim, de forma gradativa, facilitar o aprofundamento da discussão sobre o liderado tóxico.

Abaixo seguem, divididos por blocos, o roteiro completo:

Bloco 1 – este bloco segue a gradação de entendimento sobre a definição de toxicidade, visando também segregar as definições entre líder e liderado tóxicos.

- *Como você define algo tóxico?*
- *O que seria uma pessoa “tóxica”?*
- *O que definiria um “profissional tóxico”, ou seja, uma pessoa tóxica no ambiente de trabalho?*
- *Para você, quais seriam as diferenças fundamentais entre o profissional tóxico na posição de líder e de liderado? O que é distintivo ou particular?*

Bloco 2 – neste bloco são abordadas as características do liderado tóxico, reconstruindo pontos vistos nos estudos do referencial teórico, e suas motivações

- *Quais as principais características individuais que compreendem a toxicidade desse profissional? O que ele tem que o atóxico não tem?*
- *De que forma esse liderado se comporta para você identifica-lo como tóxico? Ele/ela é tóxica para quem?*
- *O liderado tóxico age intencionalmente de forma nociva? Ele se vê como tóxico?*
- *O liderado tóxico age em prol de um objetivo específico? Se sim, qual seria? - questionamento visando compreender características como autopromoção)*
- *Seus comportamentos possuem consistência, são consensuais e diferenciados dos demais?*

- Considerando as diferenças entre uma alergia, veneno ou droga, como você avalia essa toxicidade?

Bloco 3 – este último bloco trata do impacto das ações do liderado tóxico nas outras pessoas abrangendo a possível influência causada por esse indivíduo.

- De que forma o comportamento tóxico influencia o ambiente de trabalho? Quais os resultados nos diferentes níveis relacionais:

Pares – e como estes reagem?

Líder – e como estes reagem?

Organização (clima e cultura)

Apêndice 2. Resultado Q-Sort

Seguindo a grade abaixo para melhor apresentação de resultados, as colunas estão codificadas seguindo a estrutura abaixo:

A - Autoavaliação negativa

B - Comportamento político

C - Comportamento contraproducente/ Negligência

D - Personalidade Sombria

E - Humor Negativo

F - Não se aplica

Itens	Status	A	B	C	D	E	F
Acredita que tudo que faz não é valorizado	Mantido	10	0	0	0	0	0
Age para que tudo seja feito do seu jeito	Mantido	0	6	0	4	0	0
Busca apenas trabalhos para ter mais exposição	Mantido	0	7	0	2	0	1
Busca se autopromover	Mantido	0	8	0	2	0	0
Busca seu objetivo sem se importar com a forma de alcançá-lo	Mantido	0	3	0	7	0	0
Constumeiramente vai na nota de rodapé para aproveitar folgas ou abonos	Mantido	0	1	8	1	0	0
Diminui o trabalho dos outros	Mantido	1	0	0	7	2	0
É desonesto	Mantido	0	0	1	9	0	0
É egoísta	Mantido	0	0	0	10	0	0
É falso	Mantido	0	3	0	7	0	0
É mentiroso	Mantido	0	1	1	8	0	0
Demonstra resistência a qualquer coisa nova	Mantido	1	0	6	2	1	0
É uma pessoa acomodada	Mantido	1	0	9	0	0	0
Está sempre mau-humorado(a)	Mantido	1	0	1	0	8	0

É preguiçoso(a) com o trabalho.	Mantido	0	0	8	1	1	0
Sempre atrasa a entrega de seu trabalho.	Mantido	0	0	10	0	0	0
Fala mal dos outros pelas costas	Mantido	0	1	0	8	1	0
Faz fofoca	Mantido	0	1	0	8	1	0
Influencia o líder para obter benefícios individuais	Mantido	0	6	0	3	0	1
Já foi engajado e comprometido no passado, mas se frustrou	Mantido	6	0	0	0	1	3
Joga o trabalho para os outros	Mantido	0	1	9	0	0	0
Muda de humor toda hora	Mantido	0	0	1	1	7	1
Nunca assume responsabilidade	Mantido	1	0	6	3	0	0
Não é engajado.	Mantido	0	0	10	0	0	0
Possui má índole	Mantido	0	1	0	8	1	0
Quer seguir o caminho mais fácil para realizar seu trabalho.	Mantido	0	1	8	1	0	0
Quer trabalhar pouco	Mantido	1	0	9	0	0	0
Reage com deboche	Mantido	0	0	0	3	7	0
Reage com ironia	Mantido	0	0	0	4	6	0
Reage com sarcasmo a qualquer proposta de mudança	Mantido	0	0	2	2	6	0
Sempre acha que está certo	Mantido	0	1	1	6	0	2
É frustrado devido a expectativas não atendidas	Mantido	5	0	1	2	2	0
Tem baixa autoestima	Mantido	9	0	0	1	0	0
Trabalha com má vontade	Mantido	1	0	8	1	0	0
Vive reclamando	Mantido	1	0	1	1	6	1
Busca contaminar os outros para que não façam suas funções	Excluído	0	0	5	3	2	0
Culpa os outros por todos os problemas	Excluído	2	0	1	5	1	1
Diminui os outros para se mostrar mais relevante	Excluído	1	0	1	7	1	0
Distorce as informações	Excluído	0	0	1	8	1	0

É competitivo	Excluído	0	1	0	4	0	5
É invejoso	Excluído	3	0	0	6	1	0
É uma pessoa fechada	Excluído	1	0	1	2	4	2
Está sempre insatisfeito com o trabalho	Excluído	3	0	1	2	4	0
Fica indignado quando algo não acontece da forma que deseja	Excluído	0	1	1	3	4	1
Influencia o grupo para afastar as pessoas que não gosta	Excluído	0	3	1	5	1	0
Não acredita que será punido por suas ações	Excluído	0	0	0	8	0	2
Não atende as solicitações de seus superiores.	Excluído	1	0	8	0	0	1
Não colabora com a equipe nas atividades diárias.	Excluído	1	0	8	1	0	0
Não emite diretamente sua opinião	Excluído	2	5	1	0	1	1
Não pensa no coletivo e sim nele mesmo	Excluído	2	2	1	5	0	0
Não quer se envolver com as pessoas	Excluído	0	0	2	4	3	1
Não realiza as solicitações que não estão de acordo com seu pensamento	Excluído	0	1	5	3	0	1
Omite informações sobre seu próprio trabalho	Excluído	1	1	1	7	0	0
Quer derrubar os outros	Excluído	0	1	0	9	0	0
Reage de forma agressiva a qualquer novidade	Excluído	0	0	4	2	4	0
Sente segurança naquilo que faz	Excluído	0	3	0	2	1	4
Seu desejo é que todos estivessem no mesmo nível de infelicidade	Excluído	3	0	0	2	4	1
Sua presença incomoda as pessoas ao redor	Excluído	1	0	0	6	2	1
Tem um olhar negativo para tudo e todos	Excluído	5	0	0	2	3	0
Tenta Influenciar negativamente o grupo	Excluído	1	2	1	3	2	1
Trata as pessoas de forma ríspida	Excluído	0	0	2	5	3	0
Utiliza de sua influência para obter vantagens para si mesmo.	Excluído	0	4	0	4	0	2

Apêndice 3. Questionário

Abaixo estão todas as etapas do questionário aplicado para pesquisa, referente a fase 2.

Etapa 1:

Caro participante, bem-vindo!

O questionário a seguir faz parte de um estudo de mestrado com objetivo investigar ambientes de trabalho tóxicos e gostaríamos de sua colaboração.

Para isso, leia com atenção o termo de adesão e responda às questões propostas.

Você vai levar no máximo 10 minutos para responder ao questionário, e você pode fazê-lo no celular mesmo.

Muito obrigado pelo apoio!

Douglas Castanheira

Mestrado Executivo em Administração - MEX

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE

Fundação Getúlio Vargas

Etapa 2:

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar de um estudo sobre o/a liderado/a tóxico/a, cujo objetivo é construir sua definição e identificar suas dimensões.

O tempo para responder a este questionário é de aproximadamente 10 minutos.

A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento.

Sua recusa ou desistência não acarretará em qualquer prejuízo.

A sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a questões que avaliam alguns comportamentos e sua participação não envolve qualquer tipo de risco.

Você não será identificado neste questionário. Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

*O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada **sem qualquer identificação dos indivíduos participantes**.*

Caso você concorde em participar desta pesquisa, clique no botão abaixo para prosseguir.

Essa pesquisa é objeto de estudo vinculado à Escola de Administração Pública e de Empresas da FGV.

Para entrar em contato sobre o estudo: dougcstanheira@gmail.com

***Declaro que entendi** os objetivos, riscos e benefícios de minha participação, e **que concordo em participar**.*

Etapa 3:

Antes de começarmos, precisamos apenas que responda algumas perguntas rápidas para ser possível estratificar nossa amostra.

P: Qual o seu sexo?

P: Qual a sua idade?

P: Qual o seu estado civil?

P: Qual a sua escolaridade?

P: Como você classificaria sua experiência profissional?

P: De quanto tempo é sua experiência profissional?

P: Qual indústria você trabalha?

P: Qual é o seu cargo atual?

P: Você exerce cargo de liderança?

Se sim:

P: a quanto tempo ocupa posição de liderança?

P: Quantos subordinados você possui atualmente?

Etapa 4:

Agora vamos começar!

Apenas para lembrar, o objetivo desse questionário é identificar quais características ou situações lhe vem a mente quando pensa sobre um(a) liderado(a) tóxico(a).

Para não ficar com dúvidas, aqui chamamos de liderado aquele que é subordinado (possui um chefe direto) e não possui subordinados diretos.

*Para responder às questões, pense no **liderado mais tóxico com quem trabalhou ou trabalha**.*

Caso essa pessoa não seja seu liderado direto, não tem problema. Pense em como ela se comporta no trabalho perante seu próprio líder e pares. Você deverá avaliar em que medida concorda com as afirmativas sobre essa pessoa.

Vamos lá!

O LIDERADO MAIS TÓXICO COM QUEM TRABALHO...

- 1 - É frustrado consigo mesmo no trabalho
- 2 - Acredita que tudo que faz não é valorizado
- 3 - É frustrado devido a expectativas não atendidas
- 4 - Tem baixa autoestima
- 5 - Busca apenas trabalhos para ter mais exposição
- 6 - Influencia o líder para obter benefícios individuais
- 7 - Age para que tudo seja feito do seu jeito
- 8 - Busca se autopromover
- 9 - Constumeiramente vai na nota de rodapé para aproveitar folgas ou abonos
- 10 - É contrário a qualquer coisa nova
- 11 - Joga o trabalho para os outros
- 12 - Nunca assume responsabilidade
- 13 - Quer seguir o caminho mais fácil para realizar seu trabalho
- 14 - É uma pessoa acomodada
- 15 - É preguiçoso(a) com o trabalho
- 16 - Sempre atrasa a entrega de seu trabalho
- 17 - Não é engajado
- 18 - Quer trabalhar pouco
- 19 - Realiza seu trabalho com má vontade
- 20 - Busca seu objetivo sem se importar com a forma de alcançá-lo
- 21 - Desqualifica o trabalho dos outros
- 22 - É desonesto
- 23 - É falso
- 24 - É mentiroso
- 25 - Fala mal dos outros pelas costas
- 26 - É fofoqueiro

- 27 - Possui má índole
- 28 - Sempre acha que está certo
- 29 - É egoísta
- 30 - Muda de humor toda hora
- 31 - Vive reclamando
- 32 - Está sempre mau-humorado(a)
- 33 - Reage com deboche
- 34 - Reage com ironia
- 35 - Reage com sarcasmo a qualquer proposta de mudança
- 36 - Ajuda colegas de trabalho que estiveram ausentes
- 37 - Ajuda colegas que possuem cargas pesadas de trabalho
- 38 - Ajuda espontaneamente o supervisor com seu trabalho
- 39 - Dedica tempo para ouvir os problemas e preocupações dos seus colegas de trabalho
- 40 - Se esforça para ajudar funcionários novos
- 41 - Demonstra preocupação com outros funcionários
- 42 - Compartilha informações com os colegas de trabalho
- 43 - Sua frequência de comparecimento ao trabalho está acima da média
- 44 - Avisa com antecedência quando precisa faltar ao trabalho
- 45 - Realiza mais intervalos de descanso do que o necessário
- 46 - Gasta muito tempo com conversas pessoais ao telefone
- 47 - Reclama de coisas insignificantes no trabalho
- 48 - Conserva e protege propriedades da empresa
- 49 - Adere a regras informais que garantem a manutenção da ordem no trabalho
- 50 - Completa adequadamente todas as suas obrigações no trabalho
- 51 - Cumpre as responsabilidades específicas do seu cargo
- 52 - Desempenha muito bem as tarefas que lhe são atribuídas
- 53 - Alcança o nível de desempenho formalmente requerido no trabalho
- 54 - Engaja-se em atividades que afetam diretamente a sua avaliação de desempenho
- 55 - Falha no desempenho de suas obrigações essenciais
- 56 - Negligencia aspectos do seu trabalho que deveria desempenhar

Etapa 5:

P: A pessoa que pensou para responder ao questionário anterior era seu liderado/a?

Se Não:

*Considerando que a pessoa não é subordinada a você, pense **no chefe direto do liderado tóxico**. Indique em que medida você concorda com as afirmativas abaixo.*

- 1 - Demanda por assuntos fora de seu escopo de trabalho
- 2 - Ignora ideias contrárias às suas
- 3 - Pensa que é mais capaz que os outros
- 4 - Atua apenas em seu interesse
- 5 - Expressa raiva nos subordinados sem razão
- 6 - Desconsidera os compromissos dos subordinados fora do trabalho
- 7 - Fala mal dos subordinados a outras pessoas no local de trabalho
- 8 - Controla como os subordinados concluem suas tarefas
- 9 - Invade a privacidade dos subordinados
- 10 - Tem um senso de direito pessoal
- 11 - Acredita que ser uma pessoa extraordinária
- 12 - Somente oferece assistência a pessoas que possam ajudá-lo a progredir
- 13 - Aceita crédito por sucessos que não lhe pertencem
- 14 - Tem reações explosivas
- 15 - Permite que seu humor atual defina o clima do local de trabalho

Etapa 6:

Agora que você já avaliou o liderado tóxico, precisamos determinar como era/é o ambiente de trabalho onde você e ele estavam inseridos.

Para isso, indique, para cada linha de características, aquela que melhor descreve o ambiente onde vocês trabalham.

Amigável – Hostil

Respeitoso – Desrespeitoso

Compartilhado – independente

Colaborativo – Individualista

Cooperativo – Competitivo






Compreensivo - Intolerante

Etapa 7:

Para finalizar nossa pesquisa, responda o quão satisfeito você está **com sua equipe de trabalho**:

O quão satisfeito você está **com o ambiente de trabalho**:

O quão satisfeito você está **com a relação entre os membros de sua equipe de trabalho**:

Muito infeliz	Infeliz	Natural	Feliz	Muito feliz
				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>