



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**



SILVANA CURVELLO DE CERQUEIRA CAMPOS

**Expressões de Raiva, Poder, Traços Pessoais e Desempenho: um estudo das
interações entre Líderes e Liderados**

Salvador
2017

SILVANA CURVELLO DE CERQUEIRA CAMPOS

Expressões de Raiva, Poder, Traços Pessoais e Desempenho: um estudo das interações entre Líderes e Liderados

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Psicologia

Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Sônia Maria Guedes Gondim

Salvador
2017

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

Silvana Curvello de Cerqueira Campos

**Expressões de Raiva, Poder, Traços Pessoais e Desempenho: um estudo das
interações entre Líderes e Liderados**

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª. Dr^ª. Sônia Maria Guedes Gondim
Universidade Federal da Bahia (UFBA)
(orientadora)

Prof^ª. Dr^ª. Sônia Regina Pereira Fernandes
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof^º. Dr^º. Cícero Roberto Pereira
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

“A diferença entre ganhar e perder é, na maioria das vezes, não desistir”

Walt Disney

Agradecimentos

Este mestrado é o marco de uma nova pessoa e profissional que nasceu; muito melhor, com certeza. Mas este caminhar foi cercado de inúmeras alegrias, mas também de desafios e medos. E muitas pessoas viveram este crescimento junto comigo, intelectualmente e/ou afetivamente, fornecendo-me o suporte emocional que eu precisava.

Essencialmente, Deus, agradeço-lhe pela amizade, renovação da esperança e fé, o meu guia especial. Muito Obrigada pela oportunidade que tenho de saber que você existe.

Meus pais, José e Lúcia, tão especiais, acolhedores, incentivadores, mesmo não entendendo o que eu pesquisava, sempre me apoiaram com palavras de impulso.

Ao meu marido Guilherme, meu absoluto amigo que me ajudou na realização da pesquisa, me deu dicas de como escrever melhor uma idéia, ser mais objetiva e até me ajudou na coleta dos dados e na construção da minha defesa. Obrigada pela paciência e compreensão.

Minha irmã Diana e meu cunhado Júnior, que sempre estavam em meu pensamento e que emanaram boas energias para mim. Ao meu sobrinho Henrique (meu talismã e pequeno mestre), a sua força é inspiradora.

Aos meus familiares e amigos por torcerem, vibrarem e acreditarem no meu trabalho.

Sônia Gondim, minha mestra, depois de você sou outra profissional: mais crítica, acredito mais em mim e sei que posso me superar. Você sempre sabe como chamar atenção quando necessário e guiar-nos dentro dos limites de cada um. Que habilidade a sua. Que energia você tem: faz mil coisas ao mesmo tempo e mantém a mesma inteligência sagaz para interpretar e lidar com tudo. Você é uma inspiração.

Aos amigos do Grupo de Pesquisa Emoções, Sentimentos e Afetos em Contexto de Trabalho, por toda troca intelectual e afetiva.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação, que contribuíram, cada um da sua forma, para a construção do meu conhecimento. Em especial destaco Janice pelas aulas agregadoras e por ser uma professora que sempre se esforça em unir teoria e prática.

À UFBA, por ter me acolhido.

Aos funcionários do Programa, pela disponibilidade em ajudar sempre.

Aos professores Cícero Pereira e Sônia Regina, por se fazerem presentes na banca e ajudando para que este trabalho melhore cada vez mais.

E por fim, serei eternamente grata às empresas estaduais do Estado da Bahia que permitiram que eu coletasse os dados. Esta oportunidade foi muito útil para a ciência.

A todos os participantes desse estudo, não seria possível realizá-lo sem vocês.

Resumo

O principal objetivo desta pesquisa foi o de analisar os efeitos da percepção da expressão emocional de raiva do líder pelo liderado sobre a percepção do desempenho do liderado pelo líder, testando a moderação de dois traços pessoais dos liderados (conscienciosidade e agradabilidade) e da percepção de poder do líder pelo liderado. A percepção de raiva do líder foi escolhida como variável antecedente por ser considerada fator-chave para a motivação e o desempenho dos liderados. A percepção do desempenho do liderado pelo líder foi definida como o resultado percebido da contribuição direta do indivíduo a partir das atividades exercidas em sua ocupação ou cargo. A conscienciosidade e a agradabilidade são dois dos cinco fatores que compõem o Modelo do Big five, uma teoria explicativa e preditiva da personalidade humana e de suas relações com a conduta. A percepção de poder refere-se à habilidade percebida para controlar ou modificar comportamentos, atitudes e opiniões do seu liderado. Trata-se de um estudo correlacional, de corte transversal. Participaram 108 líderes e 176 liderados de quatro empresas públicas e de economia mista, selecionados de modo não aleatório. Os participantes preencheram, presencialmente ou via *survey on-line*, uma bateria contendo os instrumentos: (1) dimensões agradabilidade e conscienciosidade do Instrumento Os Cinco Grandes Domínios; (2) Medida de Poder Social Global; (3) dimensão raiva da Escala de Percepção da Expressão Emocional; e (4) Medida de Desempenho no Trabalho. Foram realizadas análises estatísticas descritivas, de correlações e regressões múltiplas. Os resultados indicaram que a percepção de raiva do líder pelo liderado teve efeito negativo sobre o desempenho do liderado percebido líder; a conscienciosidade e a agradabilidade do liderado tiveram efeito positivo sobre o desempenho do liderado percebido líder; a percepção de poder do líder pelo liderado não teve efeito sobre o desempenho do liderado percebido líder e apenas a conscienciosidade moderou a relação entre a percepção de raiva e o desempenho, não sendo encontradas moderações significativas quando consideradas a percepção de poder e a agradabilidade.

Palavras-chave: Emoções de Raiva; Percepção de Poder; Traços Pessoais; Desempenho

Abstract

The main objective of this research was to analyze the effects of the leader's perception anger expression on subordinates's perception about subordinate's performance perceived by the leader, testing the moderation of subordinates' personal traits (conscientiousness and agreeableness) and the leader's power perceived by subordinates. The leaders' emotion of anger perceived by subordinates was chosen as the antecedent variable as this is a key factor to the motivation and subordinates' performance. The subordinate's performance perceived by leaders was defined as the result of an individual direct contribution on his regular duties. Conscientiousness and agreeableness are two of the five factors that make up the Big Five Model, an explanatory and predictive theory of the human personality and its relations to behavior. The power perception is related to a perceived skill to control or modify behaviors, attitudes and opinions of its subordinates. This is a correlational study with a transversal cut. 108 leaders and 176 subordinates randomly selected from 4 mixed economy public companies from Bahia participated on this study. The participants responded the survey physically on hard copies or via internet with the following instruments: (1) Dimensions of agreeableness and conscientiousness from the instrument Big Five Model; (2) Global Social Power Measurement; (3) Dimension of anger from Emotional Expression Perception Scale; (4) Job's Performance Measurement. Multiple regression, correlation and descriptives statistics analysis were performed. The results suggested that: leaders anger perceived by subordinates negatively impacted their performance perceived by the leader; subordinate's conscientiousness and agreeableness positively impacted subordinates performance perceived by the leader; leader's power perceived by subordinate did not impact subordinates performance perceived by the leader and only conscientiousness caused a moderation effect on relationship between anger perception and performance, but it was not a significant moderation effect caused by perception of power and agreeableness.

Keywords: Anger's emotion; Power Perception; Personal Traits; Performance

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo Teórico Conceitual	44
Figura 2 - Modelo de Predição	75
Figura 3- Modelo de Moderação	79
Figura 4 - Resultado da moderação do efeito da conscienciosidade sobre o desempenho.	81

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Definição das variáveis e medidas do estudo	47
Tabela 2 – Indicadores de ajustamento da análise de regressão	55
Tabela 3 – Objetivos, hipóteses e procedimentos de análise de dados	57
Tabela 4 – Dados descritivos das variáveis	64
Tabela 5– Matriz de correlações entre a percepção de raiva, percepção de poder, agradabilidade e conscienciosidade, e desempenho.	68
Tabela 6 - Preditores do desempenho do liderado e variáveis de Interação	71

Sumário

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 - Emoções, Desempenho, Traços Pessoais e Percepção de Poder:	
Apresentando os Construtos	19
1.1 Emoções nas interações entre líderes e liderados	19
1.2 Desempenho no trabalho	27
1.3 Relacionando a percepção da expressão emocional do líder pelo liderado e impactos em liderados: efeitos de moderadores	30
<i>1.3.1 Traços pessoais, desempenho no trabalho e percepção da raiva</i>	32
<i>1.3.2 Percepção de poder do líder</i>	36
CAPÍTULO 2 - Delineamento do Objeto de Estudo	41
2.1 Problema de pesquisa	41
2.2 Objetivos	41
<i>2.2.1 Objetivo geral</i>	41
<i>2.2.2 Objetivos específicos</i>	42
2.3 Hipóteses	42
2.4 Modelo teórico-analítico	44
CAPÍTULO 3 - Método	45
3.1 Participantes	45
3.2 Instrumentos	46
<i>3.2.1 Procedimentos de adaptação dos instrumentos</i>	47
<i>3.2.2 Instrumentos respondidos pelos liderados</i>	49
<i>3.2.2.1 Dimensão raiva da escala de percepção da expressão emocional</i>	49
<i>3.2.2.2 Dimensões de agradabilidade e conscienciosidade dos cinco grandes domínios</i>	49
<i>3.2.2.3 Medida de poder social global</i>	50
<i>3.2.3 Instrumento respondido pelos líderes</i>	51
<i>3.2.3.1 Medida de desempenho no trabalho</i>	51

3.3 Procedimentos de coleta de dados	52
3.4 Procedimentos de análise de dados	53
<i>3.4.1 Inspeção do banco de dados e análises psicométrica das medidas</i>	58
<i>3.4.1.1 Propriedades psicométricas da escala de agradabilidade</i>	60
<i>3.4.1.2 Propriedades psicométricas da escala de conscienciosidade</i>	60
<i>3.4.1.3 Propriedades psicométricas da medida de percepção de poder do líder</i>	61
<i>3.4.1.4 Propriedades psicométricas da medida de desempenho</i>	62
<i>3.4.1.5 intensidade da expressão emocional de raiva do líder na percepção do Liderado</i>	63
CAPÍTULO 4 - Resultados e Discussão	64
4.1 Percepção de raiva e de poder do líder, traços pessoais e desempenho dos liderados	64
4.2 Força das relações entre as variáveis do estudo	68
4.3 Preditores e moderadores do desempenho dos liderados	70
CAPÍTULO 5 - Conclusões	90
5.1 Contribuições para a gestão	90
5.2 Sugestões para futura pesquisa	92
5.3 Limitações do estudo	94
Referências	97
Apêndices	117

INTRODUÇÃO

Emoções são consideradas elementos-chave na vida social, com alta relevância no contexto do trabalho (Humphrey, 2012). As demandas atuais no mundo do trabalho exigem que o líder gerencie melhor suas emoções (Hunt & Fitzgerald, 2013) e o relacionamento com seus liderados (Zenteno-Hidalgo & Silva, 2016). Estudos recentes sinalizam a importância de reconhecer o impacto das emoções dos líderes no desempenho dos liderados, em especial as emoções negativas (Joseph, Dhanani, Shen, Mchugh, & Mccord, 2015; Van Kleef et al., 2009; Van Kleef, Homan, Beersma, & Van Knippenberg, 2010b), haja vista suas consequências para a qualidade dos relacionamentos entre líderes e liderados e o desempenho no trabalho (e.g., Amestoy, Backes, Thofehn, Martini, & Meirelles, 2014).

Esta dissertação é fruto do reconhecimento dessa importância e tem como objetivo analisar os efeitos da percepção da expressão emocional de raiva do líder pelo liderado sobre a percepção do desempenho do liderado pelo líder, testando a moderação de dois traços pessoais dos liderados (conscienciosidade e agradabilidade) e da percepção de poder do líder. O desenho da pesquisa baseou-se no estudo realizado por Chi e Ho (2014), a ser detalhado mais adiante, tendo sido feitas as devidas adaptações para o contexto brasileiro.

A escolha do tema também esteve relacionada à trajetória profissional da mestranda em organizações públicas e privadas, em que foram e continuam sendo observados que muitos problemas relacionados ao desempenho, ao clima organizacional e aos conflitos interpessoais, podem advir de aspectos comportamentais ou características do líder. Adicionalmente, procurou-se compreender como emoção e desempenho relacionavam-se dentro da esfera pública, contexto de atuação profissional da mestranda.

Outra motivação para a escolha do tema deveu-se ao reconhecimento de que as emoções são fundamentais para as interações humanas, o que leva ao afastamento ou

aproximação das pessoas, sendo igualmente importantes nas relações entre líderes e liderados (Kant, Skogstad, Torsheim, & Einarsen, 2013; Rodrigues & Gondim, 2014).

Líderes e liderados manifestam emoções positivas e negativas na vida cotidiana de trabalho. Os estados de humor alteram-se conforme os eventos positivos ou negativos que ocorrem no trabalho e colocam em xeque as competências de cada um, a qualidade das interações sociais e a tolerância para com o erro do outro, visto que o ambiente de trabalho exige o cumprimento de metas e de produção. Isto se revela, de modo mais visível, nas relações envolvendo líderes e liderados, já que os primeiros assumem a responsabilidade pelo desempenho de seus liderados (Moura, Inchauspe, Dall’Agnol, Magalhães, & Hoffmeister, 2013). Estudos que trouxessem mais insumos sobre as associações entre a percepção da expressão emocional do líder e do desempenho do liderado encontravam-se, portanto, plenamente justificados (e.g., Koning & Van Kleef, 2015; Olivola, Eubanks, & Lovelace, 2014; Van Kleef, Anastasopoulou, & Nijstad, 2010a; Xu, Loi, & Lam, 2015), ao considerar que a forma como a emoção do líder é percebida pelo liderado influencia em como este se sente, pensa e age (Eberly & Fong, 2013; Tee, 2015; Thiel, Connelly, & Griffith, 2012).

Embora se reconheça que a manifestação emocional possa ser tanto positiva quanto negativa (e.g., Van Kleef et al., 2010b; Visser, Van Knippenberg, Van Kleef, & Wisse, 2013; Xu et al., 2015), o presente estudo teve como foco os efeitos das emoções negativas por um motivo principal. Sabe-se que as emoções negativas manifestadas pelos líderes fazem parte da vida organizacional (Cavazotte, Duarte, & Gobbo, 2013; Xu et al., 2015), tanto quanto as emoções positivas. No entanto, seus efeitos parecem ser distintos. Há evidências empíricas de que a expressão emocional positiva do líder está associada ao humor positivo do liderado (Chi, Chung, & Tsai, 2011; Sy & Choi, 2013); à percepção de eficácia do líder (Chiniara & Bentein, 2015); e ao melhor desempenho do liderado (Thiel et al., 2012; Visser et al., 2013).

Estudos sobre as emoções negativas do líder, no entanto, apresentam-se de modo inconclusivos. Alguns estudos sinalizam que as emoções negativas do líder prejudicam a eficácia do liderado (e.g., Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & Mckee, 2014; Schaubroeck & Shao, 2012), enquanto outros estudos, em menor número na literatura, apontam que as emoções negativas podem ter impactos positivos no desempenho do liderado (e.g., Marques, Dimas, & Lourenço, 2014; Visser et al., 2013).

Em virtude de tais divergências em relação às emoções negativas, aponta-se para a necessidade de realizar estudos que explorem variáveis que poderiam atenuar o impacto ruim das emoções negativas dos líderes nos liderados. Tais variáveis podem estar relacionadas, por exemplo, às próprias características dos liderados e à percepção de poder do líder, conforme apontam Chi e Ho (2014).

Posto isso, a raiva foi a emoção escolhida para ser investigada, pois dentre todas as emoções negativas, ela é a que está mais presente no contexto de trabalho e também na relação entre líderes e liderados (e.g., Brees, Mackey, Martinko, & Harvey, 2014; Chi & Ho, 2014; Rodrigues & Gondim, 2014). No contexto público de trabalho, por exemplo, em virtude das diversas formas de ingresso, quer mediante concurso público ou via indicação política, observa-se que o líder tem um poder decisório menor de escolher quem fará parte da sua equipe. Isto faz com que haja mais desafios e tensões nas relações entre líderes e liderados.

Como a relação entre líder e liderado apresenta-se como uma via de mão dupla, acrescentou-se ao estudo a investigação do papel moderador dos traços pessoais dos liderados, o que permitiria compreender a variabilidade das reações diante da percepção de raiva dos líderes e suas repercussões no desempenho percebido do liderado. Ou seja, quanto maior o conhecimento acerca do papel das características pessoais dos liderados na percepção da raiva do líder sobre o seu desempenho no trabalho, mais se podem empreender ações de

gestão de pessoas para minimizar o impacto negativo desta percepção sobre o desempenho do liderado, como por exemplo a estruturação de programas de desenvolvimento de competências que trabalhem aspectos da regulação destas emoções (e.g., Ng & Diener, 2009).

Na última década, alguns estudiosos encontraram evidências de que fatores individuais dos liderados (e.g., características de personalidade) (Van Kleef et al., 2009) ou fatores sociais (e.g., a organização em que os liderados trabalham) (Marques et al., 2014) atuariam como moderadores dos impactos negativos da percepção da expressão emocional negativa do líder sobre o desempenho percebido deste liderado. Uma das fragilidades desses estudos é que eles testaram a moderação dos fatores individuais e sociais separadamente. Testar a interação de fatores individuais dos liderados e de contexto da interação social entre líder e liderado, como está sendo proposta neste estudo, poderia trazer novos aspectos a serem considerados na análise do fenômeno, pois os efeitos das expressões emocionais do líder podem sofrer influência conjunta tanto das características do liderado quanto da percepção do contexto social imediato (Chi & Ho, 2014; Javara et al., 2012).

Outra fragilidade dos estudos em questão é que se tem explorado pouco o papel do poder social do líder como moderador, embora se reconheça sua relevância na interação líder/liderado (Ferguson, Ormiston, & Moon, 2010; Ratcliff, Franklin, Nelson, & Vesciom, 2012). O poder é uma força fundamental nas relações sociais, econômicas e políticas dentro e fora das organizações (Fehr, Herz, & Wilkening, 2013; Neiva, Paz, & Dessen, 2012).

O estudo de Chi e Ho (2014), utilizado como base para o estudo realizado para fins desta dissertação, inclui, justamente, uma análise conjunta dos moderadores individuais e sociais para testar o efeito da percepção da expressão de raiva do líder no desempenho percebido dos liderados. O estudo de Chi e Ho (2014) apoia-se no modelo EASI [*Emotion as Social Information* / Emoção como Informação Social] de Van Kleef (2009). O citado

modelo tem como base uma abordagem socioemocional e supõe que as emoções funcionam como informações sociais para quem as percebe, influenciando seu comportamento. A influência pode ocorrer mediante dois processos: cognitivo-inferencial ou afetivo-reativo. Pelo primeiro, as expressões emocionais dos outros são usadas como informações para inferir sobre os seus sentimentos, atitudes, orientação relacional e suas intenções comportamentais. Pelo segundo, o observador reage afetivamente às expressões emocionais dos outros, sem investir em um processamento cognitivo mais elaborado.

O modelo EASI postula que o engajamento em processos cognitivo-inferenciais ou afetivo-reativos depende de moderadores de dois níveis. Do nível social, ligados à natureza das relações interpessoais, normas vigentes e a maneira como a emoção é expressa. E do nível individual, ligados à motivação do observador e/ou à sua capacidade de processar a informação representada nestas expressões.

Ao apoiar-se no modelo EASI, o estudo de Chi e Ho (2014) usa como moderadores individuais os traços pessoais dos liderados de conscienciosidade e agradabilidade, e como moderador de ordem social o poder percebido do líder.

A conscienciosidade e a agradabilidade fazem parte do modelo dos Cinco Fatores de Personalidade Big Five, sendo vistos como importantes preditores do desempenho no trabalho (Gomes & Golino, 2012). A conscienciosidade refere-se à capacidade de ser responsável, zeloso e disciplinado, enquanto a agradabilidade é um traço que indica atitudes e comportamentos pró-sociais, tratando-se da predisposição de sensibilizar-se pela situação do outro e colocar-se no lugar dele (Van Kleef et al., 2010b).

O estudo de Chi e Ho (2014) concluiu que liderados com alto nível de conscienciosidade e/ou agradabilidade apresentaram alto desempenho, na visão dos seus líderes, quando expostos à expressão de raiva do líder, haja vista que possuíam maior capacidade para processar a informação. Um das conclusões importantes do estudo foi que a

percepção de raiva do líder serviu de *feedback* para o liderado de que ele precisava melhorar o seu desempenho, o que provavelmente o fez engajar-se em ações para fazê-lo, sendo as mesmas percebidas pelos seus líderes. O mesmo pode ser dito da percepção de poder, pois liderados que perceberam o líder como tendo alto poder, apresentaram, igualmente, alto desempenho.

Em síntese, o estudo de Chi e Ho (2014) trouxe evidências de haver relações de interação entre variáveis individuais e contextuais na explicação dos efeitos da emoção de raiva do líder sobre o desempenho do liderado. Estas conclusões estimularam investigações futuras que oferecessem evidências adicionais, especialmente em amostras de outros países com processos de socialização distintos para o trabalho, incluindo as relações de hierarquia, como é o caso do Brasil, e motivou, portanto, o desenvolvimento do presente estudo.

Nesta introdução, procurou-se, portanto, apresentar os motivos da escolha do tema, contextualizá-los à luz de sua importância no campo dos estudos organizacionais, sinalizar que se baseia em um estudo prévio realizado em outro país e apontar os construtos usados e as relações já encontradas entre eles.

A seguir, no Capítulo 1, são apresentados com um pouco mais de detalhes os conceitos centrais do estudo: emoções e expressão emocional de raiva; desempenho; traços pessoais e percepção de poder do líder. O Capítulo 2 discorre sobre o objeto do estudo com a explicitação do problema de pesquisa, os objetivos, as hipóteses e o modelo teórico-conceitual. No Capítulo 3 são descritos os participantes com suas características sociodemográficas, os instrumentos, o processo de coleta de dados e os procedimentos de análise dos dados. No Capítulo 4, encontram-se os resultados do estudo, seguidos da discussão. E por fim, o Capítulo 5 é dedicado às conclusões finais, às limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO 1

Emoções, Desempenho, Traços Pessoais e Percepção de Poder: Apresentando os Construtos

Na primeira seção deste capítulo é descrita brevemente o que é uma emoção com o intuito de abordar o construto de expressão emocional de raiva, com ênfase na Teoria “Emoção como Informação Social” (EASI) de Van Kleef (2009), usada neste estudo. Na segunda seção discute-se o construto de desempenho no trabalho (e.g., Bendassolli, 2012) e seus fatores influenciadores. Na terceira discorre-se, respectivamente, sobre os dois últimos construtos usados no estudo: traços pessoais (agradabilidade e conscienciosidade) e percepção de poder do líder.

1.1 Emoções nas interações entre líderes e liderados

Durante muito tempo as emoções foram preteridas nos estudos sobre trabalho e organizações, pelos aspectos afetivos serem considerados disfuncionais para a vida organizacional e para o desempenho no trabalho. As emoções poderiam vir a prejudicar a tão almejada racionalidade organizacional (e.g., Gondim & Siqueira, 2014). No entanto, nas últimas décadas as emoções começaram a ocupar um lugar importante na compreensão de processos micro-organizacionais, sendo consideradas fatores-chave para a motivação, as relações de trabalho e o desempenho (e.g., Bueno, Correia, Abacar, Yves, & Júnior, 2015).

Apesar dos pesquisadores concordarem sobre a influência das emoções no pensamento, comportamento, relações sociais e bem-estar, não há consenso sobre a definição do que é emoção. O estudo de Izard (2010) concluiu que a emoção tem muitos significados na literatura.

Estudiosos como Darwin (2009), por exemplo, afirma que as emoções são importantes formas de comunicação não verbal comuns a qualquer cultura, já que as manifestações físicas e faciais são muito semelhantes. Estas emoções básicas sinalizadas por Darwin (2009) estão presentes em diversas teorias contemporâneas (Ekman, 1992; Izard, 1991; Sherer, 2000; Weiner, 1986).

Segundo Ekman (1992) as emoções básicas são inatas e expressas em número de seis: medo, raiva, nojo, tristeza, alegria e surpresa. São geradas por processos automáticos ou pela interpretação subjetiva do indivíduo (Burton & Hoobler, 2011). A emoção de raiva, foco deste estudo, é considerada a mais passional, sendo responsável por comportamentos impulsivos ou de mudança social. Ela deixa o corpo em alerta para a ação e mobiliza muita energia. Em muitos casos, a raiva está intimamente relacionada aos comportamentos agressivos (Esperidião-Antônio et al., 2008), sendo também a emoção negativa que tem mais impactos em contextos organizacionais (Brees et al., 2014).

Apesar das emoções serem definidas, sobremaneira, como experiências individuais e subjetivas, elas possuem uma função social ao estarem fortemente presentes nas relações interpessoais (Gondim & Borges-Andrade, 2009). Em tais relações, a forma como a emoção é manifestada repercute na resposta dada por quem a percebe e influencia na qualidade da interação entre os indivíduos, como no caso, da relação entre líderes e liderados (Rodrigues & Gondim, 2014; Tee, 2015).

Sendo assim, no contexto de trabalho, a raiva manifestada pelo líder tende a gerar reações no liderado, já que a liderança pode ser definida como um processo de influência social em que o líder afeta os sentimentos, percepções e comportamentos de seus liderados (e.g., Grandey, Rupp, & Brice, 2015; Kafetsios, Athanasiadou, & Dimou, 2013). Esta interação líder/liderado, entretanto, não está isolada, pois é influenciada por fatores que

devem ser considerados quando se analisa, por exemplo, a repercussão da raiva do líder sobre o comportamento do liderado.

Encontra-se na literatura muitos pesquisadores que retratam que um dos fatores que influenciam esta interação são os moderadores da ordem individual ou social (Eberly & Fong, 2013; Marques et al., 2014; Van Kleef et al., 2009; Van Kleef et al., 2010b; Visser et al., 2013). Chi e Ho (2014), adicionalmente, retratam que a relação entre a emoção de raiva do líder e o desempenho do liderado é moderada por fatores individuais e contextuais que atuam conjuntamente. Utilizaram como abordagem explicativa central a Teoria da Emoção como Informação Social (EASI) (Van Kleef, 2009), que caracteriza as emoções como sendo informações sociais importantes a serem consideradas nas relações interpessoais, inclusive na relação líder/liderado, visto que a interpretação dos humores positivos e negativos dos líderes pode influenciar diretamente o desempenho dos liderados (Visser et al., 2013). Uma afirmação fundamental dessa teoria é que a vida social é ambígua, exigindo uma interpretação que lhe dê sentido. Compreender e dar sentido às emoções manifestadas pelos outros permite ter maior controle do processo interacional, antecipando reações alheias para orientar ações pessoais (Chu, 2014).

O modelo EASI identifica dois processos diferenciais, mediante os quais os comportamentos dos observadores são influenciados pela expressão emocional de um outro ator: o cognitivo-inferencial e o afetivo-reativo (Van Kleef, 2009). Tais processos operam de modo distinto, porque o primeiro tem maior foco na cognição e interpretação da percepção da emoção alheia, ao passo que o segundo coloca o foco no impacto afetivo que a percepção da emoção alheia proporciona, levando a uma reação, muitas vezes, pouco reflexiva. Por exemplo, a expressão de raiva do chefe diante de um atraso de 30 minutos do empregado pode ser percebida de várias maneiras diferentes por este mesmo empregado. Em uma resposta cognitivo-inferencial, o empregado pode reconhecer como legítima esta raiva, ao se

colocar no lugar do chefe. Esta atitude empática pode motivá-lo a ser pontual da próxima vez. O processo inferencial refere-se, portanto, à forma como observadores interpretam expressões emocionais dos outros para derivar informações sobre seus sentimentos e atitudes, que, por sua vez, geram impactos sobre os seus próprios comportamentos.

No contexto de interações líder-liderado, Van Kleef et al. (2009) concluiu que as equipes de trabalho usam as emoções do líder para fazer inferências sobre a qualidade do seu desempenho. O estudo citado foi realizado com uma amostra americana e baseou-se em uma situação simulada, na qual equipes de quatro pessoas realizaram uma tarefa sob observação de seu líder por meio de câmeras. Depois de um tempo, o líder (um ator treinado) apareceu em vídeo e forneceu *feedback* padronizado para a equipe por meio de expressões emocionais de felicidade ou raiva. O resultado do estudo mostrou que quando o líder apresentou expressões de raiva, os membros da equipe inferiram que o próprio desempenho foi fraco, ao contrário de quando expressou felicidade, o que levou os liderados a inferirem a avaliação positiva de seu desempenho.

Além dos processos inferenciais, a percepção de expressões emocionais dos líderes pelos liderados pode gerar maior efeito sobre os estados afetivos da equipe. No mesmo estudo citado anteriormente, as equipes de trabalho, com um líder que expressou raiva, tornaram-se também irritadas e desenvolveram uma impressão negativa do líder, ao passo que as equipes com um líder feliz tornaram-se felizes e formaram uma impressão positiva do líder (Van Kleef et al., 2009).

Adicionalmente, o modelo EASI prevê que a opção por processos cognitivo-inferenciais ou afetivo-reativos depende de dois fatores adicionais que funcionam como moderadores de percepção (Van Kleef, 2009): capacidade de processamento de informação dos observadores e fatores sociorrelacionais. O processamento de informação refere-se à própria capacidade de o observador interpretar informações do meio externo. Os fatores

sociorrelacionais, por sua vez, fazem menção a eventos do ambiente ou relações interpessoais.

Uma suposição central do EASI é que os efeitos sociais da percepção das emoções alheias são modulados pela motivação e habilidade de processamento das informações por parte do observador (Van Kleef, 2009). Além disso, a força relativa das informações sociais das emoções depende também de fatores sócio-contextuais que influenciam em como a expressão emocional é percebida (Fisk & Friesen, 2012). Retomando o exemplo anterior, quando confrontados com a raiva do chefe em função do atraso, é provável que o liderado possa vir a adotar estratégias de evitar o atraso, se consegue e está motivado para processar bem a informação. Com isso, ele pode perceber a raiva do chefe, reconhecê-la como apropriada, sem se abalar emocionalmente. Tais moderadores podem modificar a direção e a força de como a expressão emocional do líder é interpretada, o que, conseqüentemente, interfere no desempenho do liderado, e possivelmente, pode ser percebido pelo líder.

Uma das conclusões do estudo de Van Kleef et al. (2009) é que liderados com alta capacidade de processamento de informação, em geral, utilizam mais os processos inferenciais do que reagem afetivamente à expressão emocional do outro. Ao se depararem com emoções negativas do líder, engajam-se mais no uso de estratégias para a melhoria do desempenho do que indivíduos mais reativos. Em contrapartida, considerando-se liderados com baixa capacidade para processamento de informações, por reagirem mais do que inferirem, percebe-se que eles tendem a melhorar o seu desempenho quando o líder exhibe felicidade, porque isso faz com que se sintam bem. Supõe-se, portanto, que quando os observadores têm capacidade e motivação para processar a informação, o uso do processo de inferência será mais forte do que o das reações afetivas. No entanto, quando a motivação dos observadores e capacidade de processar as informações são baixas, as reações afetivas prevalecem.

Avançando na discussão dos moderadores e encontrando-se respaldo nas conclusões de Chi e Ho (2014), supõe-se também que indivíduos com alto nível de conscienciosidade (capacidade que o indivíduo tem de auto-disciplina, reflexão e deliberação) e agradabilidade (aptidão ou tendência para tratar alguém com benevolência) tendem a inferir que seu desempenho pode ser melhorado, ou pelo menos não piorar, quando se defrontam com líderes que expressam raiva, haja vista a sua maior capacidade de inferir o que esta expressão emocional negativa do outro quer dizer. Em comparação indivíduos com indicadores mais baixos destes mesmos traços pessoais possuem a menor capacidade de processamento de informação e conseqüentemente de inferência, sendo mais reativos à expressão de raiva, não a interpretando como um estímulo à melhoria de seu desempenho (DeYoung, 2015).

Fatores sociorrelacionais podem também ter impactos no desempenho do liderado. Dentre estes fatores tem-se a percepção do poder do líder pelo liderado, que pode contribuir para atenuar ou potencializar os efeitos das expressões negativas do líder sobre o liderado. O reconhecimento do poder do líder pode levar a uma maior utilização de recursos cognitivos inferenciais visando compreender o contexto desta manifestação e buscar estratégias para a melhoria do desempenho. A menor percepção de poder do líder, por sua vez, pode fazer com que o liderado não interprete a raiva percebida como um sinal do líder para que o desempenho do liderado melhore.

Ao se fazer um paralelo com o fator sociorrelacional (Chi & Ho, 2014), vê-se que se o líder é percebido como poderoso pelo liderado e expressa raiva, é possível que o liderado utilize a inferência para tentar compreender as reações do líder e mudar o seu comportamento. Portanto, verifica-se que quanto mais os moderadores sociais são percebidos como importantes, mais o liderado fará uso de processamento inferencial; caso contrário, maior será a resposta afetivo-reativa (Van Kleef, 2009).

As justificativas para este comportamento dos moderadores serão detalhadas em sua respectiva seção. Sendo assim, em suma, essa análise sugere que a díade líder/liderado é uma relação permeada por vários fatores influenciadores, dentre eles o impacto da percepção das emoções negativas do líder sobre o desempenho do liderado, impacto este que pode ser percebido quando o líder avalia o desempenho deste liderado. O líder, ao expressar esta emoção, pode gerar no liderado um comportamento que pode ser influenciado por processos inferenciais ou reações afetivas. Esse comportamento pode ser potencializado ou não por fatores moderadores individuais ou sociais, que agem concomitantemente.

Igualmente, o modelo EASI encontra respaldo em outras pesquisas, uma vez que investigadores, na última década, encontraram evidências de que outros fatores sociais ou individuais podem atuar como moderadores dos impactos negativos da percepção da expressão emocional negativa do líder. Dentre os fatores sociais destaca-se o contexto de realização das tarefas de trabalho (Marques et al., 2014); a natureza e a qualidade do relacionamento interpessoal entre líderes e liderados (Eberly & Fong, 2013); a cultura (Silva, Barbosa, & Abelin, 2016) e a organização (Machado & Abegão, 2015) em que líderes e liderados estão inseridos. Já os fatores individuais incluem a motivação de quem percebe a emoção (Van Kleef et al., 2009) e a forma como estas emoções manifestadas pelos líderes são interpretadas ou percebidas pelos liderados, a partir de argumentos complementares à ideia de inferência ou reação afetiva (Van Kleef, Van Doorn, Heerdink, & Koning, 2011) e que serão explicitados mais detalhadamente no próximo capítulo.

Para a teoria da Gestalt, o ato de perceber está relacionado à cultura do indivíduo (Tenuta & Lepesqueur, 2011). O ser humano aprende códigos para perceber o mundo e cria códigos novos para esta percepção, mediante relações e trocas de significados. Esta percepção é orientada por seu repertório cultural (Bock, 2004). Por exemplo, estudo realizado por Silva et al. (2016) concluiu que a cultura e a língua materna influenciam a percepção das

emoções. Estudo realizado por Schmitt et al. (2007) concluiu que o desempenho é percebido de formas diferentes, e destacou que Taiwan, país em que foi realizada a pesquisa de Chi e Ho (2014), é um país que valoriza, culturalmente, o comprometimento, com grande foco no potencial de realização dos trabalhadores. Especificando-se ainda mais, outro estudo empírico retratou a relação entre a percepção e a cultura da organização de um grupo de trabalhadores, mostrando que a percepção é influenciada pela organização da qual o sujeito faz parte (Machado & Abegão, 2015), enquanto outro estudo sinalizou que líderes que se esforçam em manter um nível de relacionamento estreito com sua equipe tendem a ser percebidos como melhores gestores (Barreto, Kishore, Reis, Baptista, & Medeiros, 2013).

Vale à pena destacar que todos estes elementos sofrem influência da motivação daquele que percebe a emoção. O conceito de motivação é amplo e com muitas nuances, mas uma das suas definições o traz como um compêndio de forças internas que orientam a ação do sujeito (Vernon, 1973). Sendo assim, o próprio ato de perceber uma emoção é dirigida por fatores que estimulam ou não o que está sendo percebido.

Concluindo, tem-se, portanto, que a forma como a emoção é percebida pelo liderado é influenciada por alguns fatores. Dentre eles tem-se que, segundo o modelo EASI, infere-se ou reage-se à emoção percebida a depender da capacidade deste liderado de processar a informação e dos fatores sociorrelacionais existentes (Van Kleef et al., 2009). Além destes, tem-se como potenciais influenciadores na percepção, o contexto de tarefas; o nível de motivação do liderado; a natureza do relacionamento interpessoal entre líderes e liderados; e a cultura e organização em que líderes e liderados estão inseridos. Ou seja, compreender o impacto das emoções do líder no liderado está circunscrita à necessidade de se reconhecer quais os fatores influenciam a percepção das emoções.

Portanto, a partir dos argumentos expostos até então, realizar este estudo no Brasil é importante pois os resultados encontrados no estudo de Taiwan podem ou não ser

confirmados, já que as diferenças culturais e outros fatores sócio-contextuais podem impactar na percepção. Sendo assim, fazer esta comparação seria uma forma de saber o quanto o fenômeno se sustenta à luz dos elementos socioculturais.

1.2 Desempenho no trabalho

Uma das variáveis mais investigadas na área do comportamento organizacional, sobretudo no cenário internacional, é o desempenho no trabalho (Borges-Andrade, Zerbini, Abbad, & Mourão, 2013; Coelho Jr., 2009; Gosendo & Torres, 2010). Entretanto, mesmo com toda a sua importância prática e relevância teórica, pouco se tem feito para clarificar o conceito de desempenho face a sua multidimensionalidade (Wu, 2014). O ponto de concordância entre os autores é que esta definição se refere ao que o indivíduo faz em uma situação de trabalho (comportamentos do papel) e qual o resultado desta ação (cargo: produto, atividade fim etc).

O desempenho organizacional é o resultado da soma de comportamentos dos empregados em um determinado contexto com objetivo de alcançar um fim (Tepper, Moss, & Duffy, 2011); é a teia que interliga comportamentos. Em contrapartida, o desempenho individual é caracterizado como um conjunto de ações de um sujeito com foco no alcance dos objetivos importantes para a organização (Zerbini & Abbad, 2010; Wu, 2014). Complementarmente, Borman e Motowidlo (1993) citam duas grandes classes de comportamentos relacionados ao desempenho individual no trabalho: o desempenho da tarefa e o desempenho contextual.

O desempenho de tarefas, construto base da medida de desempenho usada neste estudo, é o resultado da contribuição direta do indivíduo a partir das atividades exercidas, em especial ligadas à sua ocupação ou cargo (e.g., elaborar relatório semanal, atender ao cliente) (Bendassolli, 2012).

O desempenho contextual, por sua vez, não está relacionado diretamente às atividades individuais, mas contribui para o desenvolvimento organizacional, social e psicológico (Oliveira, Gonzales, & Oliveira, 2014). Refere-se a atividades que contribuem de forma direta para o núcleo técnico e para o alcance dos objetivos organizacionais (e.g., ajuda a um colega de trabalho, sugestão de melhorias de processos). O desempenho contextual coloca em destaque o fato de que o desempenho na organização ultrapassa o desempenho no exercício de suas atividades e tarefas, envolvendo também outros comportamentos e ações indiretas, dirigidas a colegas, lideranças e à organização.

O desempenho quer na tarefa, quer no âmbito contextual (interpessoal, grupal e organizacional), pode ser analisado na perspectiva individual ou situacional (Donato, Kubo, Pereira, & Oliva, 2013). A perspectiva individual ressalta que o bom desempenho está atrelado a características individuais ou profissionais, de forma que é comum investigar variáveis ligadas a fatores de personalidade, habilidades técnicas e variáveis demográficas, como grau de escolaridade e a idade (Coelho Jr, 2009). A segunda perspectiva, a situacional, apresenta ênfase no contexto ou ambiente de trabalho, contemplando facilitadores ou dificultadores do desempenho (Donato et al., 2013). Na perspectiva de Coelho Jr. (2009) o desempenho é fruto tanto de fatores individuais quanto situacionais, o que encontra respaldo em evidências empíricas (Brandão, 2009; Coelho Jr., 2009; Santos, 2012).

Apesar de reconhecer a multidimensionalidade do conceito, a definição de desempenho usada neste estudo enfatiza o aspecto comportamental do indivíduo na tarefa (papel), influenciado por fatores pessoais e contextuais, sem considerar os comportamentos extra-papel (Bendassolli, 2012).

Porém, além do aspecto conceitual do desempenho, a compreensão a respeito desse fenômeno exige que sejam considerados os fatores contextuais importantes que podem influenciá-lo, inclusive, na percepção de quem o percebe ou avalia. Os estilos de liderança

dos gestores, os traços pessoais do líder e o potencial motivador do líder estão entre estes fatores.

Um estudo realizado por Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012), nas principais bases de dados, encontraram 12 artigos que mencionam evidências de correlação entre os estilos de liderança e o bom desempenho do liderado, acrescentando, ainda, que quanto melhor a qualidade da relação entre ambos, melhor é o desempenho, refletido na avaliação feita pelo líder. Um dos estudos concluiu que o estilo de liderança transacional proporciona o melhor desempenho da equipe (Dias & Borges, 2015), enquanto o estudo de Berrios, Gobatto, Ribeiro e Muniz (2016) concluiu que o estilo transformacional possui maior efeito sobre o desempenho do liderado. Outro estudo concluiu que a maior percepção da autenticidade do líder está associada à obediência das regras de segurança do trabalho e ao engajamento em comportamentos mais preventivos na realização das suas atividades (Cavazotte et al., 2013).

Sobre a temática traços pessoais do líder, Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) identificaram a influência dos traços pessoais de boa comunicação e espírito agregador sobre o melhor desempenho do liderado. Já sobre o potencial motivador do líder, Wolff, Cabral e Lourenço (2013) sinalizaram que o liderado que se sente motivado pelo líder tende a ser estimulado a melhorar seu desempenho.

Importante ressaltar que estes aspectos mencionados não interferem de forma isolada no desempenho do liderado, pois esta variável sofre influência de quem o percebe ou avalia, por exemplo, o líder. É preciso que sejam considerados os possíveis fatores que interferem nesta percepção, dentre eles, traços de personalidade do líder (Oliveira, Possamai, & Valentina, 2015), momento em que a avaliação acontece e até mesmo o nível de envolvimento do líder no processo de avaliação. Em pesquisa, Bezerra (2013) sinalizou que muitas avaliações do desempenho são impactadas por aspectos do momento da avaliação, o chamado efeito da recenticidade. Com este efeito o líder pode ter dificuldade em resgatar o

histórico de lembranças do liderado, incluindo os aspectos positivos e negativos, e com isso pode-se deixar influenciar pelos aspectos recentes que observa.

Enfim, a suposição adotada neste estudo foi a de que a avaliação do desempenho realizada pelo líder de seu liderado pode sofrer influência de variáveis subjetivas que se encontram presentes nas complexas relações entre líderes e liderados. Portanto, a maneira como o líder avalia comparativamente o seu liderado no desempenho de suas atividades e tarefas ligadas à ocupação ou cargo do liderado (desempenho na tarefa), seria decorrente do jogo de interpretações mútuas, do liderado em relação ao líder e do líder em relação ao liderado.

Nas duas próximas seções, serão explicados, mais detalhadamente, os dois traços pessoais, conscienciosidade e agradabilidade, e a percepção de poder.

1.3 Relacionando a percepção da expressão emocional do líder pelo liderado e impactos em liderados: efeitos de moderadores

Conforme exposto anteriormente, o caráter social da emoção traz como reflexão o fato de que a expressão emocional gera consequências para o observador, ou seja, aquele que a percebe. Estas consequências podem ser positivas ou negativas. A relação entre as emoções e os impactos sobre quem as percebem pode ser simétrica ou assimétrica (e.g., Eberly & Fong, 2013). Uma relação simétrica baseia-se no fato de que expressões emocionais percebidas como positivas (e.g., felicidade) geram resultados positivamente relacionados, enquanto que as expressões emocionais interpretadas como negativas (e.g., raiva) conduzem a resultados negativamente convergentes.

Evidência encontrada na literatura sobre o efeito emocional simétrico, desencadeado a partir da expressão emocional dos líderes, retrata que o líder ao expressar felicidade, por exemplo, aumenta a sensação de eficácia dos liderados (Eberly & Fong, 2013), o que

contribui para o melhor desempenho da equipe (Thiel et al., 2012). De forma semelhante, estes líderes transmitem aos seus liderados percepção de maior carisma (Chiniara & Bentein, 2015). Neste caso, os efeitos das expressões emocionais dos líderes, percebidos como positivos pelos liderados, geralmente se traduzem em resultados mais favoráveis de desempenho percebido pelos líderes (Chi & Ho, 2014).

De forma similar, manifestações de emoções negativas por parte dos líderes, como raiva, podem ser associadas à baixa eficácia de liderados (e.g., Cherian & Farouq, 2013; Gosendo & Torres, 2010). Em ambas as situações, percebe-se uma simetria entre a emoção expressa percebida e os aspectos desencadeados por esta expressão, na medida em que emoções positivas expressas pelo líder, por exemplo, podem gerar maior motivação e desempenho do liderado, enquanto, emoções negativas podem gerar frustração, piorando o desempenho.

A relação assimétrica, menos investigada na literatura, traz elementos de associação significativa entre as emoções negativas e piores resultados, o que a torna de grande poder heurístico para os estudos organizacionais: emoções percebidas como negativas desencadeando resultados positivos. Esta relação assimétrica é, na maioria das vezes, intermediada por moderadores (e.g., Ferguson et al., 2010; Ratcliff et al., 2012), o que foi explorado neste estudo realizado para fins de dissertação.

De acordo com Mendonça, Ferreira, Caetano e Torres (2014), um fator moderador é definido como uma terceira variável que afeta a direção e a força da relação entre a variável independente e a variável dependente, podendo atenuar ou inverter a relação entre as variáveis. A suposição deste estudo, apoiada nos achados de Chi e Ho (2014), é que a percepção da expressão emocional de raiva do líder resulta em um desempenho mais eficaz do liderado percebido pelo líder devido à ação de moderadores, como traços pessoais e a percepção de poder do líder, conceitos que serão apresentados a seguir.

1.3.1 Traços pessoais, desempenho no trabalho e percepção da raiva

Para fins deste estudo adotou-se o modelo dos traços pessoais do Big Five, proposto por Goldberg (1992) e McCrae (1987, 1992) e amplamente aceito na comunidade acadêmica de psicologia. O modelo descreve cinco traços de personalidade (neuroticismo, extroversão, agradabilidade, conscienciosidade e abertura para nova experiência). Serão descritos aqui somente a agradabilidade e a conscienciosidade, tendo em vista que foram usados no estudo de Chi e Ho (2014) apenas estes dois traços, além de serem os traços, conforme a literatura, mais relacionados ao desempenho no trabalho (e.g., Gomes & Golino, 2012).

Importante destacar que o modelo Big Five, apesar de ser considerado universal em grande parte das pesquisas realizadas, apresenta peculiaridades que precisam ser consideradas na mensuração dos seus traços (Gurven, von Rueden, Massenkoff, Kaplan, & Vie, 2014), pois a agradabilidade e a conscienciosidade, por exemplo, podem se manifestar de formas diferentes nos indivíduos de um país para outro em função de particularidades regionais ou nacionais. Em outras palavras, ainda que traços sejam componentes mais estáveis da personalidade, o processo de socialização que caracteriza as culturas pode valorizar a manifestação de alguns traços em detrimento de outros (Oliven, 2009). A cultura de Taiwan, país dos componentes da amostra de Chi e Ho (2014), se comparada à brasileira, incentiva, por exemplo, comportamentos mais cordiais, coletivistas e de obediência (Hofstede, 2001).

A conscienciosidade é considerada um dos maiores preditores do desempenho no trabalho por ser um traço que tem impactos nas metas de motivação para realização e capacidade de controle dos impulsos (DeYoung, 2015; Dobewall, Aavik, Konstabel, Schwartz, & Realo, 2014; Javaras et al., 2012). Indivíduos com alta consciência tendem a ser trabalhadores orientados para realização da tarefa, responsáveis e persistentes, resultando em forte motivação para atingir metas difíceis e seguir as regras (Myszkowski, Storme, Davila, & Lubart, 2015).

Quando confrontados com expressões de emoções negativas pelo líder, os liderados conscienciosos tendem a inferí-las como sinais insuficientes de progresso da tarefa e, portanto, tendem a aumentar os esforços para alcançar as metas, levando a um melhor desempenho de tarefas. Neste caso, indivíduos conscienciosos, possuidores de maior habilidade para investir no processamento de informação e refletir, tendem a inferir que o seu desempenho pode ter sido abaixo do esperado quando percebem expressão emocional negativa do líder.

Além disso, os indivíduos de alta conscienciosidade tendem a ter mais autocontrole e regular melhor suas emoções (Javaras et al., 2012; Lang, John, Lüdtke, Schupp, & Wagner, 2011); isso significa que, ainda que o liderado não interprete a expressão emocional negativa do líder como um sinal de que deve melhorar seu desempenho, o liderado mais consciencioso tem uma melhor capacidade para minimizar o impacto desta expressão no seu comportamento. Além disso, Javaras et al. (2012) indicam que os indivíduos de alta conscienciosidade têm maior probabilidade de se recuperar de estímulos e emoções negativas do que aqueles de baixa conscienciosidade.

Pesquisas empíricas trazem novo olhar sobre a conscienciosidade e a sua relação com outras características. Nakano, Zaia e Oliveira (2016) concluíram que indivíduos com alta conscienciosidade possuem maior criatividade verbal, tendo em vista que são organizados, persistentes, controlados e motivados, características que facilitam o comportamento criativo. Por sua vez, Vasconcelos, Sampaio e Nascimento (2013) relataram que indivíduos mais conscienciosos tendem a buscar maior domínio da função, e, conseqüentemente, obter melhores desempenhos, pois se empenham e gastam mais tempo na tarefa do que pessoas menos conscienciosas.

Em outra pesquisa, Dessen e Paz (2010) investigaram 319 trabalhadores buscando identificar o impacto das configurações de poder organizacional (missionária, instrumento e

sistema autônomo), e das características de personalidade do Big Five no bem-estar. O estudo encontrou correlação negativa entre a configuração do tipo instrumento (organização como meio para que os mais fortes influenciadores alcancem seus objetivos, valendo-se da burocracia, do controle e da hierarquia rígida) e conscienciosidade. Em síntese, empregados que percebem a organização como um meio para que influenciadores alcancem seus objetivos, se tornam descuidados, negligentes e sem objetivos claros. Outra conclusão do referido estudo foi o papel de mediação da conscienciosidade na relação entre a configuração instrumento e o bem-estar. Os resultados indicam o efeito indireto da percepção de poder da organização como instrumento na diminuição do bem-estar do trabalhador via conscienciosidade. Estes resultados retratam que, mesmo hipotetizando-se uma relação positiva entre conscienciosidade e desempenho, há outros fatores, como o contexto de trabalho em que se está inserido, que influenciam a forma como estas variáveis se relacionam.

Em comparação, indivíduos de baixa conscienciosidade são menos responsáveis e menos interessados em realização, o que reduz as suas motivações e intenções de obedecer às regras (Myszkowski et al., 2015). Como tal, quando os líderes exibem emoções negativas para liderados de baixa conscienciosidade, eles são menos propensos a perceber essas emoções como um *feedback* negativo e podem até ser motivados a desobedecer as regras de trabalho, reduzindo o seu desempenho. Além disso, as pessoas de baixa conscienciosidade são mais propensas a serem influenciadas por emoções momentâneas (Di Fabio & Saklofske, 2014). Liderados de baixa conscienciosidade são mais propensos a ter reações negativas quando se sentem alvo de emoções negativas dos líderes, o que pode reduzir ainda mais as suas motivações de trabalho e dificultar o seu desempenho. O estudo desenvolvido por Jensen-Campbell, Knack, Waldrip e Campbell (2007) concluiu que indivíduos de baixa

conscienciosidade experimentam emoções mais negativas após eventos frustrantes do que os indivíduos de alta conscienciosidade.

A agradabilidade, o segundo traço considerado neste estudo, é o mais forte preditor de cooperação interpessoal no trabalho (Volk, Thoni, & Ruigrok, 2011). Cultiva nos indivíduos o desejo de manter a harmonia interpessoal relacionada à sua capacidade de empatizar-se com os sentimentos dos outros (Credé, Harms, Niehorster, & Gaye-Valentine, 2012; Hauck, Machado, Teixeira, & Bandeira, 2012).

Destaca-se que indivíduos que possuem maiores níveis desse traço tendem a ser tolerantes, atenciosos, cooperativos e cortêses (Vianelloa, Schnabel, Sriram, & Nosek, 2013). Pessoas agradáveis estão mais motivadas para evitar discussões e manter a harmonia social (Myszkowski et al., 2015). Em contraste, os indivíduos com pouca agradabilidade tendem a ser argumentativos e temperamentais (Silvia, Kaufman, Reiter-Palmon, & Vigert, 2011).

Além disso, ressalta-se que os indivíduos orientados pela agradabilidade esforçam-se para manter as relações sociais harmoniosas: quando surgem conflitos, eles são capazes de se comunicar abertamente com os outros, facilitando assim a resolução de conflitos. Tendem também a se mostrar empáticos e preocupados com os outros (Natividade & Hutz, 2015), aumentando o nível de compreensão mútua sobre as causas do conflito. São capazes também de se comunicar abertamente com líderes irritados ao procurar ouvir e entender as preocupações dos líderes, e, em seguida, tomar medidas (por exemplo, melhorando o seu desempenho) para resolver os conflitos.

Estudo empírico (e.g., Vianelloa et al., 2013) aponta que liderados que possuem maiores níveis de agradabilidade e que são o alvo de expressão emocional negativa dos líderes, podem inferí-la como uma ameaça à harmonia social, e assim exercer mais esforços para modificar seus comportamentos (por exemplo, melhoria de desempenho) de forma a evitar conflitos potenciais; no entanto, os liderados menos orientados pela agradabilidade

podem ser mais reativos às emoções negativas dos líderes e, por sua vez, reagirem mais negativamente a estas emoções, piorando ainda mais o seu desempenho. Assim sendo, indivíduos agradáveis, diante da expressão emocional negativa do líder, tendem a inferir (processar cognitivamente e procurar entender) sobre o seu desempenho a partir desta expressão do que indivíduos com baixo grau de agradabilidade, que tendem a reagir emocionalmente.

Indivíduos com menores traços de agradabilidade tendem a colocar seus próprios interesses acima do dos outros e se engajarem em comportamentos de retaliação quando percebem tratamento injusto (Vianello et al., 2013). São também menos propensos a se preocuparem com líderes irritados. Além disso, podem responder às emoções negativas dos líderes negativamente, engajando-se em comportamentos desviantes ou aumentando os conflitos.

Por fim, além dos autores anteriormente citados, pesquisa realizada por Miguel, Finoto e Miras (2013) encontrou moderação dos traços pessoais nas relações entre a expressão da raiva e o comportamento do liderado, o que sinaliza a necessidade dos líderes conhecerem mais as personalidades dos seus liderados para se adaptarem a elas.

1.3.2 Percepção de poder do líder

Além de testar a influência dos traços pessoais dos liderados na interpretação da expressão negativa do líder, o modelo testado neste estudo sugere que fatores sócio-interacionais do EASI também são moderadores na relação entre expressão emocional negativa dos líderes e desempenho do liderado (Van Kleef, 2009). Um desses fatores que merece destaque é o poder, definido como a capacidade ou potencial para influenciar os outros. O poder é uma variável importante nas interações interpessoais, principalmente entre líderes e liderados (Neiva & Paz, 2014a).

O poder é um construto muito presente nas organizações tendo em vista serem compostas por indivíduos que pertencem a níveis hierárquicos e que possuem competências e características interpessoais diversas (Resende, Martins, & Siqueira, 2010). O poder do líder é definido por Bezrukova, Thatcher, Jehn e Spell (2012) como a habilidade para controlar ou modificar comportamentos, atitudes e opiniões dos liderados. Há diversas classificações acerca do poder do líder (Dessen & Paz, 2010; Neiva & Paz, 2014b), mas a taxonomia das bases de poder proposta por French e Raven (1959) - poder de recompensa, de coerção, legítimo, referência e de perícia - parece ainda ser uma das mais representativas na literatura sobre o assunto (Resende et al., 2010).

Poder de recompensa é baseado na percepção que o liderado possui acerca da possibilidade do seu líder recompensá-lo por comportamentos desejáveis; poder coercitivo é estruturado na percepção do liderado de que o seu líder pode puni-lo por falhas; poder legítimo tem como pilar a crença de que o líder é reconhecido como alguém capaz de orientar o comportamento do liderado; poder de perícia está baseado na percepção de que o líder tem experiência e conhecimento e por isso, é poderoso; e poder de referência se caracteriza pela atratividade, admiração e identificação pessoal do liderado em relação ao líder (Resende et al., 2010).

Conforme French e Raven (1959), o poder é composto por uma característica fundamental: a relação de dependência entre o sujeito poderoso (A) e aquele dependente (B). Uma pessoa só terá poder sobre a outra se controlar recursos que esta outra deseja e perceba como importantes. A dependência baseia-se nas alternativas percebidas como importantes por B e que são controladas por A. Sendo assim, quanto mais B depender de A, maior o poder de A nesta relação. No entendimento de Farmer e Aguinis (2005) o impacto destas bases de poder no comportamento do liderado depende também da habilidade do líder em utilizá-las.

De forma complementar a French e Raven (1959), Emerson (1962) sugere que o poder de influenciar os outros reside no controle sobre os recursos valorizados e necessitados (ou seja, dependência de recurso). Um indivíduo com a capacidade de recompensar ou punir os outros, controlar os recursos valiosos que os outros precisam, é considerado como poderoso, o que pode transformar ou afetar a forma como os outros reagem a comportamentos do indivíduo poderoso.

As pessoas diferem em suas necessidades, preferências e objetivos e essas diferenças podem influenciar os efeitos da percepção sobre as respostas comportamentais de poder das pessoas (Farmer & Aguinis, 2005). Nesta mesma direção, a perspectiva de dependência de recurso assevera que quando os líderes de alta potência expressam emoções negativas em relação a liderados, estes últimos, muitas vezes, acham mais vantajoso manter bom relacionamento com os primeiros, em parte porque reconhecem que os líderes controlam o acesso aos recursos valorizados (Araújo et al., 2013). No entanto, quando os líderes não controlam o acesso aos recursos necessários, os liderados tendem a percebê-los como menos poderosos, e são menos propensos a tolerar emoções negativas expressas por seus líderes (Vargas, 2012).

Sendo assim, a força da influência que o líder exerce sobre o liderado depende do poder que lhe é conferido por sua equipe (e.g., French & Raven, 1959). A influência do líder pode estar sustentada no poder de beneficiar ou punir os liderados, e o medo seria uma emoção prevalente, ao contrário da influência por legitimidade, que se sustenta na crença de que o líder exerce o poder por direito (e.g., Ferguson et al., 2010; Mendonça & Dias, 2006).

Relacionando-se este moderador sociorrelacional aos processos cognitivos-inferenciais e afetivos-reativos, destaca-se que quanto maior a percepção de poder do liderado em relação ao líder, na medida em que este líder controla um recurso percebido como importante pelo liderado, maior é a força da inferência do liderado de que o seu

desempenho possa ser melhorado diante da expressão emocional negativa deste líder. Isto porque, na visão do liderado, este líder é poderoso (e.g., por promovê-lo) e, desta forma, ele tenderá a realizar ações que mantenham seu bom relacionamento com este líder. Desta forma, uma raiva expressa por este líder, tenderá a ser percebida por este liderado como um sinal de que precisa melhorar seu desempenho como forma de continuar ou vir a receber o benefício que valoriza

Em pesquisa empírica realizada com servidores públicos por Rusticci (2013), concluiu-se que as bases de poder dos líderes predisseram os níveis de engajamento dos liderados. Dentre as cinco bases (poder de recompensa, de coerção, legítimo, referência e de perícia), o poder de recompensa foi o maior preditor, o que evidenciou que quanto mais o líder é visto pelo liderado como aquele que pode oferecer algo ao liderado, mais este liderado empreende ações de maior engajamento nas atividades que realiza.

Para fins de contextualização, as empresas públicas nas quais foram coletados os dados deste estudo, pertencem à configuração do tipo arena política (Robbins, 2009), em que o sistema de autoridade é fraco (Paz, Martins, & Neiva, 2014) e o liderado pode ter elevado grau de influência no sistema, em função da força das suas relações políticas (Neiva et al., 2012). Neste caso, o poder não é restrito ao líder. Isto faz com que a percepção do poder do líder seja relativizada em função do contexto.

Em síntese, este primeiro capítulo apresentou aspectos conceituais referentes aos construtos usados no presente estudo, cujo desenho metodológico é baseado na pesquisa realizada por Chi e Ho (2014), que concluíram haver correlações positivas entre expressões emocionais de raiva dos líderes percebidas pelos liderados e a avaliação de desempenho destes liderados, tendo traços pessoais dos liderados e percepção de poder pessoal do líder como moderadores. Os principais resultados do estudo apontam que os traços de agradabilidade e conscienciosidade, além da percepção de poder do líder funcionam como

moderadores, atenuando o efeito da percepção de raiva do líder na avaliação que o líder faz do desempenho do liderado.

CAPÍTULO 2

Delineamento do Objeto de Estudo

Este capítulo está dividido em quatro seções. Na primeira é apresentado o problema de pesquisa. Na segunda, os objetivos. Na terceira, as hipóteses. Na quarta e última seção é delineado o modelo teórico-analítico do estudo, mostrando a relação das variáveis com as respectivas hipóteses.

2.1 Problema de pesquisa

A partir do estudo realizado por Chi e Ho (2014), elaborou-se as seguintes questões de pesquisa para o contexto brasileiro: A percepção pelos liderados de expressões de raiva dos líderes tem algum efeito sobre o desempenho destes liderados avaliado por estes líderes? Características pessoais dos liderados, como agradabilidade e a conscienciosidade, podem atuar como moderadores nas relações entre percepção de raiva do líder pelo liderado e a percepção de desempenho dos liderados pelo líder? A percepção de poder do líder pelo liderado também pode atuar como um moderador na relação entre essas mesmas variáveis?

2.2 Objetivos

A partir das questões explicitadas acima foram definidos os seguintes objetivos:

2.2.1 Geral:

Analisar os efeitos da percepção da expressão emocional de raiva do líder pelo liderado sobre a percepção do desempenho do liderado pelo líder, testando a moderação de dois traços pessoais dos liderados (conscienciosidade e agradabilidade) e da percepção de poder do líder.

2.2.2 Específicos

- a- Caracterizar a intensidade da percepção de raiva de líderes percebida pelos liderados, da percepção de poder dos líderes, da percepção do desempenho dos liderados na ótica dos líderes; e dos traços de agradabilidade e conscienciosidade dos liderados;
- b- Analisar a força da associação entre a percepção de raiva do líder, traços pessoais, percepção de poder e percepção de desempenho de liderados;
- c- Testar o poder preditivo da agradabilidade, conscienciosidade, percepção de poder e percepção da raiva do líder sobre o desempenho percebido do liderado.

2.3 Hipóteses

O mapeamento do “estado da arte” sobre as investigações das possíveis relações entre a percepção da emoção negativa e o desempenho sugere que as expressões emocionais negativas do líder impactam negativamente no desempenho do liderado e nas suas percepções da eficácia do líder (Day et al., 2014). Porém, outros estudiosos, incluindo Chi e Ho (2014), têm argumentado que emoções negativas do líder podem ser benéficas para o desempenho do liderado sob certas condições (Chiniara & Bentein, 2015; Visser et al., 2013; Xu et al., 2015). Tais condições abrem possibilidades para explorar o papel de alguns moderadores, como traços pessoais dos liderados e percepção de poder do líder.

Ao se considerar que o estudo de Chi e Ho (2014) testou se a percepção de raiva do líder tinha efeito positivo no desempenho dos liderados via moderadores individuais e interacionais, procurou-se colocar à prova hipóteses semelhantes neste novo estudo. Procurou-se, portanto, avaliar se tais relações seriam de fato encontradas em outro país, cujos processos de socialização para o trabalho seriam distintos. Foram formuladas, então, três hipóteses de moderação:

Hipótese 1 (H1): *A conscienciosidade do liderado modera a relação entre a percepção da expressão emocional de raiva do líder pelo liderado e o desempenho do liderado percebido pelo líder, de forma que quando a conscienciosidade é alta a relação é positiva e quando é baixa a relação é negativa.*

Hipótese 2 (H2): *A agradabilidade do liderado modera a relação entre a percepção da expressão emocional de raiva do líder pelo liderado e o desempenho do liderado percebido pelo líder, de forma que quando a agradabilidade é alta a relação é positiva e quando é baixa a relação é negativa.*

Hipótese 3 (H3): *A percepção do poder do líder pelo liderado modera a relação entre a percepção da expressão emocional de raiva do líder pelo liderado e o desempenho do liderado percebido pelo líder, de forma que quando a percepção de poder é alta a relação é positiva e quando é baixa a relação é negativa.*

2.4 Modelo teórico-analítico

Nesta seção apresenta-se o modelo teórico analítico que expressa as relações entre as variáveis deste estudo e que sustentam as hipóteses formuladas.

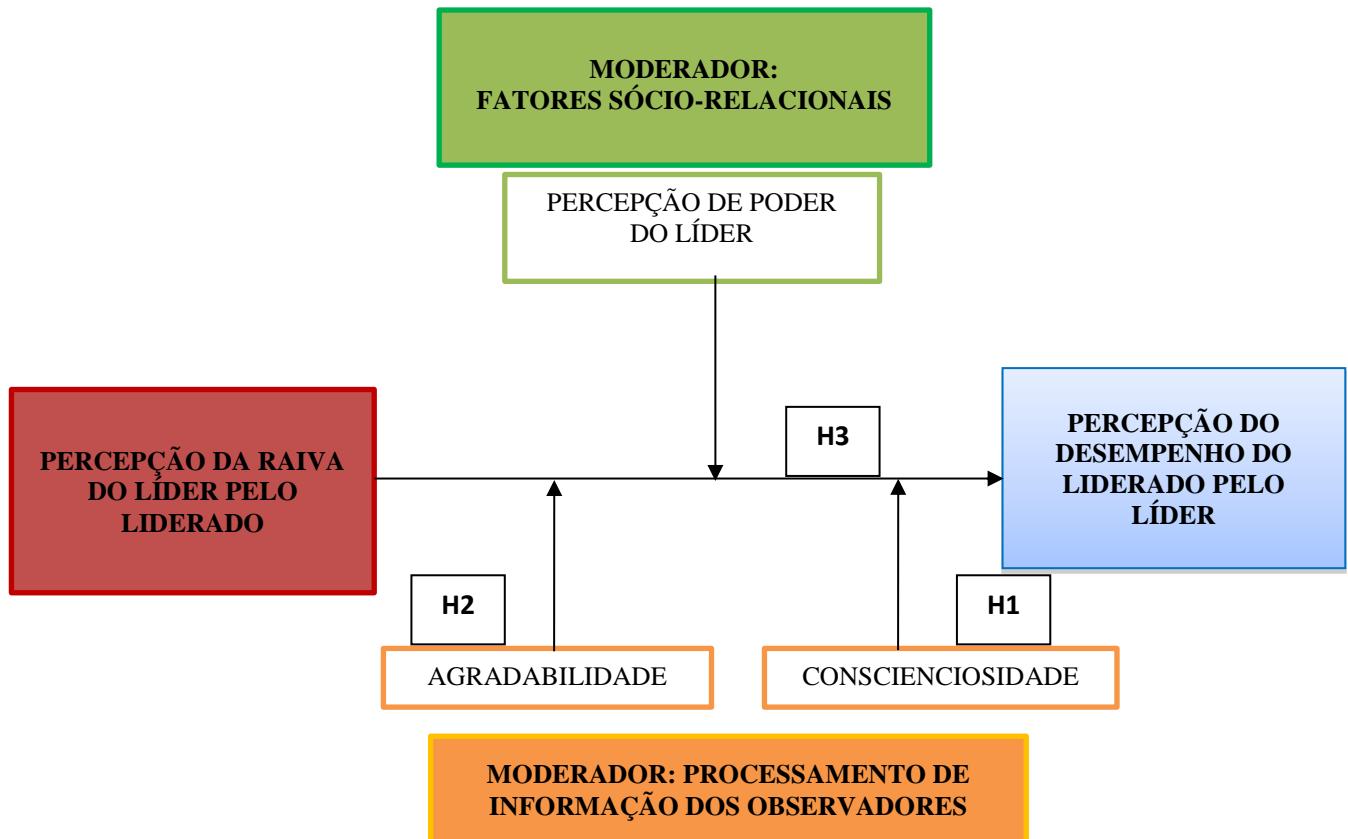


Figura 1. Modelo Teórico Conceitual

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 3

Método

Trata-se de um estudo correlacional de corte transversal.

3.1 Participantes

A amostra, por conveniência, foi composta por 284 trabalhadores de quatro organizações públicas ou de economia mista do Estado da Bahia, sendo 108 líderes e 176 liderados: uma do setor de desenvolvimento urbano [n=120 (43%); n_líderes=60 (56%); n_liderados=60 (35%)], uma do setor de água e saneamento [n=51 (18%); n_líderes=30 (27%); n_liderados=21 (12%)], uma do setor de gás [n=29 (10%); n_líderes=7 (6%); n_liderados=22 (12%)] e uma do setor de financiamento [n=84 (29%); n_líderes=11 (11%); n_liderados=73 (41%)].

Importante sublinhar a proporção dos participantes líderes e seus respectivos liderados: 76 líderes (70%) avaliaram, cada um, apenas 1 liderado, totalizando 76 liderados avaliados (43%); 2 líderes (1,8%) avaliaram, cada um, 5 liderados, totalizando 10 avaliados (2,8%) e 30 líderes (28,2%) avaliaram, cada um, 3 liderados, totalizando 90 avaliados (54,2%). Portanto, uma vez que, ao final, as respostas de líderes e liderados foram cruzadas, dado o objetivo da pesquisa, obteve-se uma amostra final de 176.

Sobre as características dos liderados participantes, destaca-se que houve equilíbrio de homens (59.1%) e mulheres (40.9%). Quanto à faixa etária, a maioria deles encontrava-se nas faixas de 25 a 30 anos (28.4%) e de 30 a 35 anos (25.1%), seguida das faixas de 35 e 40 anos (19.3%), de 40 e 45 anos (14.8%), de 20 e 25 anos (6.2%) e acima de 45 anos (6.2%). A dispersão das faixas etárias deveu-se em parte ao fato de empresas do governo estarem com um quadro de funcionários antigo e um grupo jovem que ingressou mediante concursos públicos realizados há 5 anos.

Quanto aos cargos que os liderados ocupavam, a maior parte era composta por analistas da área administrativa (53.4%), seguidos por assistente administrativo (27.3%), engenheiro (15.3%), auxiliar administrativo (2.8%), psicólogo (0.6%) e administrador (0.6%). A escolha por liderados que atuavam no setor administrativo esteve apoiada na suposição de que a relação entre líderes e liderados neste contexto é mais próxima e rotineira do que na área operacional. Neste último caso, os líderes, em sua maioria, trabalhavam fora do escritório, tendo pouco contato com os seus liderados. A proximidade era um requisito importante para o estudo, haja vista que o líder deveria avaliar o desempenho do liderado, do mesmo modo que o liderado deveria avaliar a expressão emocional de seu líder mais imediato.

Os líderes situavam-se, em sua maioria, nas faixas entre 40 e 45 anos (48.1%) e entre 35 e 40 anos (22.2%). Os demais concentraram-se entre 30 a 35 anos (12.0%), entre 25 e 30 anos (10.2%) e acima de 50 de anos (7.5%). No que se refere ao sexo, a maior parte era do sexo masculino (75%).

Outro critério de elegibilidade para participar da pesquisa, além de estar atuando no setor administrativo, foi a existência de um vínculo de pelo menos 1 ano entre líder e liderado. Considerou-se este o tempo de relacionamento mínimo necessário para se formar algum vínculo.

3.2 Instrumentos

O presente estudo fez uso de cinco medidas: (1) dimensões de agradabilidade e conscienciosidade do instrumento Os Cinco Grandes Domínios; (2) Medida de Poder Social Global; (3) dimensão raiva da Escala de Percepção da Expressão Emocional; (4) Medida de Desempenho no Trabalho. Para uma melhor compreensão das medidas usadas no estudo, a Tabela 1 oferece uma síntese.

Tabela 1
Definição das variáveis e medidas do estudo

Variável	Definição	Base da Medida	Respondente
Agradabilidade	Característica ou ação de quem é afável, cortês ou demonstra cortesia e trata o outro com benevolência	Dimensão Agradabilidade do Instrumento Os Cinco Grandes Domínios (Goldberg, 1999)	Liderado
Conscienciosidade	Capacidade que o indivíduo tem de autodisciplina, reflexão e deliberação.	Dimensão Conscienciosidade do Instrumento Os Cinco Grandes Domínios (Goldberg, 1999)	Liderado
Percepção da expressão emocional de raiva	Capacidade de perceber a demonstração da emoção raiva seja mediante expressão verbal ou não	Dimensão Raiva da Escala de Percepção da Expressão Emocional (Forgays, Forgays & Spielberger, 1997)	Liderado
Percepção de poder	Capacidade de um sujeito em relação ao outro acerca de sua capacidade de recompensar, punir ou controlar os recursos valiosos que os outros precisam	Medida Poder Social Global (Nesler, Aguinis, Quigley, Lee & Tedeschi, 1999)	Liderado
Desempenho	Ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais relevantes	Medida de Desempenho no Trabalho (Williams & Anderson, 1991; Wayne & Liden, 1995)	Líder

Nota. Fonte: Elaboração própria

3.2.1 Procedimentos de adaptação dos instrumentos

A adaptação de instrumentos psicológicos é uma tarefa complexa, onde o rigor se torna necessário para que sejam mantidos o seu conteúdo, características psicométricas e validade para a população a que se destina (Cassepp-Borges, Balbinotti, & Teodoro, 2010). Nesse processo, é necessário comprovar tanto as evidências acerca da equivalência semântica dos itens quanto as evidências psicométricas da nova versão do instrumento (*International Test Commission* [ITC], 2010). Outro aspecto igualmente importante é a adequação cultural, ou seja, o preparo do instrumento para seu uso em outro contexto (Sireci, Yang, Harter, & Ehrlich, 2006).

A vantagem de realização da adaptação de um instrumento dá-se pela necessidade de evitar a elaboração de um novo instrumento para a população-alvo. Ao adaptar um

instrumento, o pesquisador é capaz de comparar dados obtidos em diferentes amostras, de diferentes contextos, permitindo uma maior equidade na avaliação, uma vez que se trata de uma mesma medida, que avalia o construto a partir de uma mesma perspectiva teórica e metodológica. Entende-se que a utilização de instrumentos adaptados permite uma maior capacidade de generalização e permite, também, a investigação de diferenças entre uma crescente população diversificada (Hambleton, 2005).

A adaptação dos instrumentos para fins do estudo desta dissertação, tal como sugeriu Borsa, Damásio e Bandeira (2012), foi constituída por cinco etapas essenciais: (1) tradução do instrumento do idioma de origem para o idioma-alvo, (2) tradução reversa (3) avaliação da síntese por juízes experts, (4) estudo-piloto e (5) avaliação da estrutura fatorial do instrumento, realizada a partir de procedimento estatístico, como a análise fatorial exploratória.

Sendo assim, no presente estudo, a adaptação dos instrumentos aconteceu da seguinte forma: na primeira etapa da adaptação ao contexto brasileiro foi realizada a tradução e retrotradução dos instrumentos [dimensões de agradabilidade e conscienciosidade de Os Cinco Grandes Domínios (Goldberg, 1999), Medida sobre o Poder Social Global (Nesler et al., 1999), dimensão raiva da Escala de Percepção da Expressão Emocional (Forgays et al., 1997) e Escala de Performance (Wayne & Liden, 1995)] do inglês para o português e do português para o inglês por dois tradutores fluentes nas duas línguas. O mesmo procedimento foi adotado para a Escala de Desempenho no Trabalho (Williams & Anderson, 1991), no entanto a versão original foi traduzida do espanhol para o português, e posteriormente, do português para o espanhol. É importante destacar que os tradutores, além da fluência nas línguas afins, também possuíam vivência em grupo de pesquisa e nos conceitos abordados nas escalas citadas. Posteriormente, e de forma complementar às etapas sugeridas anteriormente por Borsa et al. (2012), dois pesquisadores foram convidados a realizar

comparações das traduções e retrotraduções chegando a uma formatação final para cada um dos instrumentos citados.

Na quarta etapa da adaptação foi realizada a validação semântica dos instrumentos. Para isso um teste piloto foi realizado com oito liderados e oito líderes com objetivo de verificar a adequação dos instrumentos, em que se constatou não haver necessidade de ajustes adicionais.

3.2.2 Instrumentos respondidos pelos liderados

3.2.2.1 Dimensão raiva da escala de percepção da expressão emocional

A dimensão raiva da escala de Forgays et al. (1997) foi utilizada para medir o grau de percepção da expressão emocional de raiva do líder pelo liderado ($\alpha=0.94$). Este último deveria indicar em que extensão percebeu que o líder havia expressado as emoções sinalizadas nos dois últimos meses anteriores à data de aplicação do instrumento. As emoções negativas relacionadas à raiva foram apresentadas nesta ordem de gradação: 1- irritado; 2- contrariado; 3- inflamado; 4- furioso e 5- raivoso, sendo irritado o menor grau de manifestação da raiva e raivoso o maior grau (Apêndice A). A escala de resposta foi do tipo likert variando de 1 (nada ou muito ligeiramente) a 5 (extremamente).

3.2.2.2 Dimensões de agradabilidade e conscienciosidade dos cinco grandes domínios

A medida, proposta por Goldberg (1999), avalia os traços de personalidade de extroversão, agradabilidade, conscienciosidade, neuroticismo e abertura para experiência. Este instrumento foi escolhido, primeiramente, por ser o mais utilizado para se avaliar as variáveis de conscienciosidade e agradabilidade. Além disso, o instrumento Os Cinco Grandes Domínios é de fácil acesso e de domínio público (Goldberg,1999), o que permite o seu uso livre sem restrições de direitos autorais. Finalmente, o instrumento utilizado é

relativamente curto, o que diminui a possibilidade de desatenção pelo cansaço de responder a vários itens, em comparação aos questionários mais longos (Knapp & Heidingsfelder, 2001).

A escala é originalmente composta por 50 itens, porém, utilizaram-se apenas 20 itens (Apêndice B), sendo os 10 primeiros correspondentes aos domínios de agradabilidade (e.g., “Eu me interesso pelas pessoas”; $\alpha=0.75$) e os outros 10 de conscienciosidade (e.g., “Presto atenção aos detalhes”; $\alpha=0.73$).

A maioria dos itens são apresentados na forma de frases afirmativas indicativas da presença dos domínios, com exceção dos itens 7 a 10 de agradabilidade (“Não estou realmente interessado em outras pessoas”; “Insulto as pessoas”; “Não estou interessado em problemas de outras pessoas” e “Preocupo-me pouco com os outros”) e 18 a 20 de conscienciosidade (“Faço confusão com algumas coisas”; “Muitas vezes esqueço-me de colocar as coisas de volta no seu devido lugar” e “Esquivo-me das minhas obrigações”). Os itens foram respondidos em uma escala likert variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), de forma que os liderados se auto-avaliaram em relação a estes dois fatores.

3.2.2.3 Medida de poder social global

Esta medida foi desenvolvida com base na definição de poder social, de French e Raven (1959), como o potencial de um agente para influenciar um alvo. De autoria de Nesler et al. (1999) (Apêndice C), é composta por 33 itens, divididos em 8 bases de poder: global, resistência e controle de poder, conformidade, recompensa, coerciva, legítima, especialista e referência ($\alpha= 0.80$).

Para o presente estudo, apenas três itens desta escala foram respondidos pelos liderados com o intuito de avaliarem seus respectivos líderes, seguindo o mesmo procedimento adotado no estudo original de Chi e Ho (2014). Os itens utilizados foram:

resistência e controle de poder (item 5; e.g., “Meu líder tem a habilidade de fazer com que eu me comporte da forma como ele quer”), conformidade (item 11; e.g., “Meu líder é alguém que faz com que eu siga as suas sugestões”) e recompensa (item 17; e.g., “Meu líder pode me fornecer benefícios especiais”).

A escala de resposta também foi do tipo likert, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Uma adaptação em relação à escala utilizada no estudo original (Chi & Ho, 2014) foi realizada. Especificamente nos três itens utilizados substituiu-se a palavra “supervisor” (termo empregado na escala original) por “líder”, denominação escolhida para esta pesquisa com base no referencial teórico utilizado, e por fazer parte da cultura das organizações participantes do estudo.

3.2.3 Instrumento respondido pelos líderes

3.2.3.1 Medida de desempenho no trabalho

Esta medida é composta por oito itens retirados de duas escalas que medem o desempenho: Escala de Desempenho no Trabalho (Williams & Anderson, 1991) e Escala de Performance (Wayne & Liden, 1995). A primeira mede o desempenho das tarefas a partir de sete itens e o desempenho contextual a partir de uma escala de 14 itens. Possui 21 afirmações ($\alpha=0.92$) cujas opções de resposta variam de 1 (nunca) a 5 (sempre). Utilizou-se, entretanto, apenas cinco itens desta escala (e.g., “O liderado realiza adequadamente as atividades que são de responsabilidade dele”) tal como o estudo de Chi e Ho (2014). Os itens escolhidos (3, 6, 9, 12 e 21), descritos no Apêndice D, pertencem à dimensão “Desempenho da Tarefa”, foco definido para o estudo seguindo o mesmo procedimento do estudo de Chi e Ho (2014).

A Escala de Performance foi desenvolvida e validada por Wayne e Liden (1995). Os itens deste instrumento medem o desempenho em seu aspecto mais global (comparação com o par, efetividade, etc). Possui quatro itens ($\alpha=0.93$) (Apêndice E), mas apenas três deles

(e.g., “Avalie a frequência em que este liderado apresenta desempenho superior em relação a outros subordinados supervisionados por você”) foram usados, já que o quarto item se tratava de uma pergunta aberta que não foi usada nesta pesquisa. As escalas de resposta eram do tipo likert de 5 pontos com variação de 1 (nunca) a 5 (sempre), de forma que os líderes avaliaram os seus respectivos liderados.

Com o uso das duas escalas (Desempenho e Performance), a medida final retrata o desempenho relacionado à tarefa (Williams & Anderson, 1991), incluindo a avaliação do desempenho em seu aspecto mais global (Wayne & Liden, 1995), já que o desempenho de cada liderado foi também comparado ao de seus pares na avaliação do líder. Com esse procedimento cumpre-se o objetivo de investigar o desempenho conforme recorte priorizado, atendendo ao objetivo proposto.

3.3- Procedimentos de coleta de dados

A coleta com a aplicação dos questionários foi realizada em quatro empresas públicas e de economia mista do Estado da Bahia no período de abril a outubro de 2016. A escolha das organizações foi baseada nos seguintes critérios: 1) o porte médio ou grande para facilitar o acesso a um número significativo de participantes; 2) a natureza jurídica para melhor controle da variabilidade contextual da amostra, ou seja, todas as empresas tinham como maior ou único acionista o governo do estado da Bahia, apresentando formas de gestão semelhante; 3) facilidade de acesso; 4) os participantes da pesquisa trabalharem na área administrativa.

Inicialmente, foi feito contato com as organizações pelo responsável do setor de Recursos Humanos (RH), para explicar o objetivo da pesquisa e obter o consentimento da direção para posterior aplicação. Os instrumentos foram disponibilizados em formato impresso para 200 pessoas (sendo 80 líderes e 120 liderados), e em formato digital por meio

de um *survey* (Survio - <http://www.survio.com/br/>) para 91 trabalhadores (sendo 29 líderes e 65 liderados). A coleta de dados foi feita pela própria pesquisadora.

Cada liderado avaliou a sua percepção em relação ao poder e à raiva manifestada pelo líder imediato, ao passo que este último avaliou o desempenho de um ou mais de seus liderados. Embora não houvesse identificação nominal de líderes e liderados no questionário, a pesquisadora tinha a correspondência do líder em relação a cada um dos seus respectivos liderados e vice-versa, o que facilitaria a análise da relação entre as variáveis propostas.

Para atender às recomendações do Comitê Nacional de Ética na Pesquisa (CONEP), junto ao instrumento de coleta, foi anexado um termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice F), no qual estavam dispostas informações sobre a importância acadêmica da pesquisa, a garantia de anonimato e o caráter voluntário do preenchimento. Uma carta foi apresentada aos participantes explicando que os resultados seriam úteis para compreender as interações entre líderes e liderados e ajudar nos processos de desenvolvimento de lideranças.

Com o intuito de reduzir a desejabilidade social dos entrevistados (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012), incluiu-se na carta de apresentação uma afirmativa de que não haveria respostas certas ou erradas e que todas as opiniões seriam consideradas.

3.4- Procedimentos de análise de dados

Os procedimentos de análise e interpretação foram desenvolvidos com o auxílio dos softwares SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e SPSS AMOS (*Analysis of Moment Structures*), ambos versão 20.0.

No SPSS, procedeu-se a inspeção do banco de dados, com a verificação dos pressupostos de normalidade univariada e multivariada, a análise psicométrica das medidas, as análises descritivas (frequência, média e desvio-padrão), as análises de correlação, as

análises de regressão múltiplas iniciais e as análises preditivas do modelo. Para isso, utilizou-se como critério de entrada da regressão o stepwise.

As análises de correlação foram realizadas com o objetivo de avaliar o grau do relacionamento linear existente entre as variáveis expressão de raiva, desempenho, conscienciosidade, agradabilidade e percepção de poder. Este grau do relacionamento entre as variáveis foi mensurado pela estatística denominada de coeficiente de correlação (r) que varia entre 0 e -1 e entre 0 e 1. Dentre os tipos de coeficientes de correlação existentes, destaca-se o r de Pearson, teste paramétrico considerado adequado para dados intervalares e com distribuição normal (Field, 2009), caso desta pesquisa. Os graus de relacionamentos entre as variáveis foram utilizados com o intuito de dar suporte à análise de regressão, posteriormente realizada, na medida em que permitiram identificar correlações significativas entre as variáveis preditora e moderadoras, e o desempenho.

O AMOS, por sua vez, foi usado para realizar o teste confirmatório dos modelos preditivo e moderador, mediante equações estruturais. Para a realização destes testes foram escolhidos os três itens com maior carga fatorial, verificada na análise psicométrica dos instrumentos. A variável percepção de poder não foi incluída neste modelo pois não apresentou nível de significância em nenhum dos dois testes de predição e moderação, conforme AFE realizada e que será detalhada na próxima subseção.

A regressão é apontada por Bezzina e Saunders (2014) como uma das técnicas estatísticas mais amplamente usadas para medir o grau de relacionamento entre as variáveis, prever a probabilidade ou a magnitude do resultado de interesses, e explorar as relações e avaliar as contribuições. Para este estudo, foi utilizada a matriz de covariância das variáveis e o método de estimação escolhido foi Maximum Likelihood (MLE). As análises têm como principal objetivo obter modelos parcimoniosos sobre as relações entre as variáveis, a partir dos efeitos de predição e de moderação.

Para o teste do modelo de regressão, os indicadores de ajustamento dos modelos estão mencionados na Tabela 2:

Tabela 2
Indicadores de ajustamento da análise de regressão

Indicador	Descrição	Valor de referência
Qui-quadrado (X^2)	Comprova a probabilidade do modelo se ajustar aos dados	Quanto menor, melhor; $p > 0,05$
Razão X^2/df	Considerada uma qualidade de ajuste subjetiva	< 5 : aceitável; $]2;3[$: ajustamento bom
CFI (Comparative Fit Index)	É um dos indicadores que considera a qualidade do modelo a partir da comparação com o pior e o melhor modelo possível.	$]0,9;0,95[$: bom ajustamento; $\geq 0,95$: ajustamento muito bom
Índice de Qualidade do Ajuste (GFI - Goodness-of-Fit Index)	Avalia a qualidade do ajuste do modelo a partir da proporção do grau de interdependência entre as variáveis manifestas.	$\geq 0,90$: bom ajustamento
Raiz quadrada média do erro de aproximação (RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation)	É um índice de generalização do modelo para dados populacionais. Ele compara o ajuste do modelo aos dados amostrais com o ajuste do modelo que se atingiria com dados relacionados à população.	$< 0,05$: ajustamento muito bom; $]0,05;0,08[$: ajustamento bom

Nota. Fonte: Byrne, 2001; Hu & Bentler, 1999; Marôco, 2014

Para o teste do modelo de moderação no AMOS, o método de estimação escolhido foi novamente o de máxima verossimilhança. Os indicadores de ajustamento dos modelos foram os mesmos mencionados na Tabela 2 (Marôco, 2014).

Para a realização deste teste, fez-se necessário centrar as variáveis com relação à sua média (Marôco, 2014), evitando com este procedimento, a multicolinearidade dos dados. A presença de multicolinearidade consiste no estreito relacionamento linear entre as variáveis, o que dificulta a distinção dos efeitos diretos das variáveis independentes e moderadoras e do efeito multiplicativo da variável interativa sobre a variável dependente (Field, 2009; Vieira & Faia, 2014). As variáveis de interação foram criadas a partir da multiplicação das VIs e

moderadoras, gerando, assim, duas novas variáveis: conscienciosidade X percepção da expressão emocional de raiva e agradabilidade X percepção da expressão emocional de raiva. Para suportar a hipótese de moderação, foi avaliado se os coeficientes de regressão de tais variáveis interativas foram significativamente menores ou iguais a 0,05 (Vieira & Faia, 2014).

Sendo assim e por fim, resumidamente, a tabela 3 ilustra as técnicas adotadas para testar os objetivos e hipóteses.

Tabela 3
Objetivos, hipóteses e procedimentos de análise de dados

Objetivo Geral	Hipótese	Técnica de Análise de Dados
<p>Analisar os efeitos da percepção da expressão emocional de raiva do líder pelo liderado sobre o desempenho do liderado, testando a moderação de dois traços pessoais dos liderados (conscienciosidade e agradabilidade) e da percepção de poder do líder.</p>	<p>H1- A conscienciosidade do liderado modera a relação entre a percepção da expressão emocional de raiva do líder pelo liderado e o desempenho do liderado, de forma que quando a conscienciosidade é alta a relação é positiva e quando é baixa a relação é negativa.</p> <p>H2 - A agradabilidade do liderado modera a relação entre a percepção da expressão emocional de raiva do líder pelo liderado e o desempenho do liderado, de forma que quando a agradabilidade é alta a relação é positiva e quando é baixa a relação é negativa.</p> <p>H3- A percepção do poder do líder pelo liderado modera a relação entre a percepção da expressão emocional de raiva do líder pelo liderado e o desempenho do liderado, de forma que quando a percepção de que este poder é alto a relação é positiva e quando é baixo a relação é negativa.</p>	<p>Análise de regressão (Teste de Moderação)</p>
Objetivos Específicos		
<p>a) Caracterizar a intensidade da percepção de raiva de líderes percebida pelos liderados, da percepção de poder dos líderes, da percepção do desempenho dos liderados na ótica dos líderes; e dos traços de agradabilidade e conscienciosidade dos liderados</p>		<p>Análise Descritiva</p>
<p>b) Analisar a força da associação entre a percepção de raiva do líder, traços pessoais, percepção de poder e percepção de desempenho de liderados;</p>		<p>Teste de correlação</p>
<p>c) Testar o poder preditivo da agradabilidade, conscienciosidade, percepção de poder e percepção da expressão emocional do líder sobre o desempenho do liderado;</p>		<p>Análise de regressão (Teste de Predição)</p>

Nota. Fonte: Elaboração própria

3.4.1 Inspeção do banco de dados e análises psicométricas das medidas

Inicialmente foi realizada a inversão dos itens negativos das escalas de agradabilidade e conscienciosidade. Em sequência, foram feitas verificações exploratórias para identificar e corrigir problemas de digitação, dados omissos (*missings*) e casos extremos (*outliers* univariados). O tratamento dos *outliers* foi feito com base no escore Z. Seguindo as orientações de Marôco (2014), uma observação é caracterizada como *outlier* quando os valores do escore Z inferiores a -3.3 ou superiores a 3.3 estão presentes em 30% ou mais dos itens de uma variável em cada caso. A análise não indicou existência de casos extremos univariados no banco.

A normalidade multivariada foi verificada pela análise dos resíduos padronizados que foi obtida a partir de regressões lineares realizadas com as variáveis independentes do estudo. Os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk atestaram a normalidade dos casos multivariados. Encontraram-se sete casos com valores atípicos (*outliers*), 1 líder e 6 liderados, sendo retirados do banco. Dessa maneira o número final de participantes foi de 108 líderes e 176 liderados.

Após estes passos anteriores, checkou-se a assimetria da amostra, que variou de -1.690 a 2.956. Os itens de agradabilidade, conscienciosidade e desempenho revelaram assimetria negativa, o que significa que a maior concentração de respostas estava nos valores mais altos. Os valores sobre expressão emocional apresentaram assimetria negativa apenas nos itens referente à irritação, contrariedade e inflamação respondidos pelo liderado.

Os dados de curtose, associados ao achatamento da distribuição, demonstraram variação intervalar de -1.070 a 8.269, estando a maior parte dos dados formando uma curva com baixo cume, portanto, platicúrtica cujos dados de curtose são menores do que 3 (Weston & Gore Jr., 2006).

De forma subsequente, analisaram-se as propriedades psicométricas de cada um dos instrumentos a partir da análise fatorial exploratória (AFE). Para cada uma das variáveis empregou-se como método de extração o PAF (*Principal Axis Factoring*) e como método de rotação fatorial, inicialmente, o Direct Oblimin, porém, diante da sinalização de que apenas 1 fator compunha cada umas das variáveis, rodou-se as matrizes sem rotação. Para a estimação do número de fatores, foram considerados os critérios de raiz latente e o teste screenplot, além do critério da relevância teórica das dimensões.

A adequação da amostra foi verificada pelo coeficiente de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e pelo Teste de Esfericidade de Bartlett. Ressalta-se que a carga fatorial mínima considerada foi a de 0.3. Como regra para interpretação dos índices de KMO, valores menores que 0.5 foram considerados inaceitáveis, valores entre 0.5 e 0.7 foram considerados medíocres; valores entre 0.7 e 0.8 foram considerados bons; valores maiores que 0.8 e 0.9 foram considerados ótimos e excelentes, respectivamente (Hutcheson & Sofroniou, 1999).

O teste de esfericidade de Bartlett, em sua ordem, avaliou a significância geral de todas as correlações em uma matriz de dados. Valores do teste de esfericidade de Bartlett com níveis de significância $p < 0.05$ indicaram que a matriz é favorável (Tabachnick & Fidell, 2007).

A coeficiente de precisão foi avaliado por meio do alfa de Cronbach. George e Mallery (2003) sugerem que $\alpha > 0.90$ = excelente; $\alpha > 0.80$ = bom; $\alpha > 0.70$ = aceitável; $\alpha > 0.60$ = questionável; $\alpha > 0.50$ = pobre; $\alpha < 0.50$ = inaceitável.

3.4.1.1 Propriedades psicométricas da escala de agradabilidade

Na AFE, o KMO alcançado foi de 0.785 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo [$\chi^2(28)= 195.872$; $p<0.001$]. Estes resultados garantiram a adequação da amostra aos dados da pesquisa e a fatorabilidade da matriz (Hutcheson & Sofroniou, 1999).

A solução inicial sugeriu a existência de até três fatores latentes, no entanto notou-se a impossibilidade de uma interpretação teórica para essa estrutura. Uma solução bidimensional também foi verificada; no entanto essa solução não representou o modelo teórico da proposta do instrumento, além de não apresentar indicador de consistência interna aceitável ($\alpha =0.31$).

Diante destes achados, optou-se pela condução de nova análise fatorial exploratória, desta vez, forçando a solução em uma estrutura unidimensional. Dos 10 itens que compõem o instrumento, três não apresentaram cargas fatoriais >0.3 (“6. Consigo fazer com que as pessoas fiquem confortáveis comigo”; “8. Trato bem as pessoas” e “10. Preocupo-me com as pessoas”) e, portanto, foram excluídos. O item “2. Tenho um coração mole” não saturou neste fator, conforme previsto.

Sendo assim, a medida ficou composta por seis itens, sendo o item 7 (“Estou realmente interessado em outras pessoas”) e o item 1 (“Eu me interesso pelas pessoas”), respectivamente, o de menor e maior carga fatorial (0.475 e 0.685), sendo esta solução unidimensional responsável por 47.22% da variância explicada. As especificações da carga fatorial dos demais itens encontram-se mencionadas no Apêndice G. O indicador de confiabilidade foi aceitável ($\alpha=0.73$). A média dos seis itens originou a variável agradabilidade geral.

3.4.1.2 Propriedades psicométricas da escala de conscienciosidade

Para esta escala (Goldberg, 1999), o KMO alcançado foi de 0.739 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo [$\chi^2(45)= 236.326$; $p<0.001$]. Tais resultados

asseguraram a adequação da amostra aos dados da pesquisa e a fatorabilidade da matriz (Hutcheson & Sofroniou, 1999).

A análise preliminar a partir do critério da raiz latente dos itens identificou até três fatores explicando 53.76% da variância e com autovalores respectivos de 2.901, 1.398 e 1.078. Essa estrutura, no entanto, não estava alinhada à teoria e apresentou propriedades psicométricas questionáveis, sendo necessário analisar o gráfico scree plot, que identificou no máximo dois fatores.

A partir daí, foi realizada nova análise forçando uma solução de dois fatores, de forma que oito itens saturaram no fator 1 e dois itens no fator 2. Essa segunda dimensão além de não ter representado o modelo teórico proposto, também manifestou-se frágil empiricamente pois a sua consistência interna foi considerada inaceitável ($\alpha=0.47$).

Com isso, realizou-se nova AFE forçando a unidimensionalidade, que foi responsável por 49.02% da variância explicada. Nove itens saturaram nesta dimensão, sendo que o item “Não faço confusão com as coisas” não saturou e foi excluído (vide Apêndice H). Dos itens que saturaram, o item 1 (“Estou sempre preparado”) e o item 5 (“Sigo o que foi programado”) apresentaram, respectivamente, a menor e a maior carga fatorial (0.324 e 0.553). As especificações da carga fatorial dos demais itens encontram-se mencionadas no Apêndice H. Desta forma, esta medida ficou constituída por nove itens, com indicador de confiabilidade aceitável ($\alpha=0.76$). A média dos nove itens originou a variável conscienciosidade geral.

3.4.1.3 Propriedades psicométricas da medida de percepção de poder do líder

Para a escala sobre poder (Nesler et al., 1999), o KMO alcançado foi de 0.720 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo [$\chi^2(45)= 232.321$; $p<0.001$]. Tais resultados

asseguraram a adequação da amostra aos dados da pesquisa e a favorabilidade da matriz (Hutcheson & Sofroniou, 1999).

Dos três itens pertencentes a este fator, um deles (“Meu líder pode me fornecer benefícios especiais”) não saturou da forma esperada. Os outros dois responderam por 52.31% da variância. A explicação encontrada para isso é que o item é teoricamente representativo do poder de recompensa e não do de influência relacionado à capacidade de controle de recursos, representado pelos outros dois itens (e.g., “Meu líder tem a habilidade de fazer com que eu me comporte da forma como ele (ela) quer”, carga fatorial de 0.662 e “Meu líder é alguém que faz com que eu siga as suas sugestões”, carga fatorial de 0.790). O Apêndice I traz os detalhes das cargas fatoriais dos itens.

Sendo assim, decidiu-se pela criação da variável poder de influência, composta por apenas dois itens, com índice de consistência interna aceitável (alfa=0.71).

3.4.1.4 Propriedades psicométricas da medida de desempenho

Os itens da medida de desempenho oriundos das escalas de Williams e Anderson (1991) e Wayne e Liden (1995) foram submetidos à AFE e os resultados revelaram que o KMO e Esfericidade de Bartlett foram satisfatórios [KMO=0.883; $\chi^2(42)= 434.982$; $p<0.001$]. Isso indicou excelente adequação da amostra e sinalizou correlações significativas da matriz de dados (Hutcheson & Sofroniou, 1999).

Os oito itens saturaram em uma dimensão, explicando 57.48% da variância, sendo o item 3 (“Avalie a frequência em que este liderado apresenta desempenho superior em relação a outros subordinados supervisionados por você”) e o item 6 (“O liderado executa as tarefas esperadas dele”), respectivamente, os que apresentaram menor e maior carga fatorial (0.628 e 0.813). As especificações da carga fatorial dos demais itens encontram-se mencionadas no Apêndice J.

A variável Desempenho foi criada a partir da média dos itens da escala, que apresentaram índice de consistência interna (alfa de cronbach) 0.89.

3.4.1.5 Intensidade da expressão emocional de raiva do líder na percepção do liderado

Para esta escala, o valor do KMO foi de 0.793 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo [$\chi^2(23)= 334.624$; $p<0.001$]. Tais resultados asseguraram a adequação da amostra aos dados da pesquisa e a favorabilidade da matriz (Hutcheson & Sofroniou, 1999).

A análise preliminar com todos os itens desta escala levou à identificação de um fator a partir do critério do autovalor (eigenvalue 1.592), A variância explicada deste fator foi de 45.25%. Com isso, realizou-se nova rotação com apenas 1 fator. O resumo das cargas fatoriais encontram-se no Apêndice K. Dos 5 itens, “Irritado” e “Inflamado” apresentaram, respectivamente, a menor e a maior carga fatorial (0.509 e 0.765).

A variável de expressão de raiva do líder foi criada com base na média dos cinco itens, tendo sido nomeada de “Percepção da expressão emocional de raiva”. O índice de consistência interna (alfa de Cronbach) obtido para a escala total foi satisfatório (alfa=0.78).

CAPÍTULO 4

Resultados e Discussão

Inicialmente são apresentados dados referentes à descrição de medidas de tendência central (média e desvio padrão) das variáveis agradabilidade e conscienciosidade dos liderados, percepção da expressão emocional de raiva e de poder do líder e desempenho do liderado. Em sequência são apresentadas as correlações e os resultados dos testes dos modelos de predição e moderação.

4.1 Percepção de raiva e de poder do líder, traços pessoais e desempenho dos liderados

Na Tabela 4 constam os dados descritivos da amostra, atendendo ao primeiro objetivo específico do estudo.

Tabela 4
Dados descritivos das variáveis

Variável	N	M(DP)	Mínimo	Máximo
Intensidade de expressões emocionais de raivado líder na avaliação do liderado	176	2.97 (1.33)	1	5
Agradabilidade Geral	176	3.52 (1.26)	1	4
Conscienciosidade geral	176	3.74 (1.45)	1	5
Poder de Influência	176	3.92 (0.87)	2	5
Desempenho	108	3.85 (1.21)	1	5

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa

No que se refere à descrição da percepção da raiva, o resultado geral apontou para presença da raiva com frequência intermediária entre os líderes na ótica dos liderados (M=2.97; DP=1.33). Detalhando-se as gradações: Irritado, M=2.90, DP= 1.20; Contrariado, M=2.81 e DP=1.29; Inflamado, M=2.97 e DP=1.53; Furioso, M=2.50 e DP=1.62; Raivoso, M=2.47 e DP=1.61. Ao analisar as médias foi possível visualizar que na percepção dos liderados os líderes apresentaram-se mais irritados, contrariados e inflamados do que furiosos e raivosos. Em outras palavras, as manifestações de raiva parecem ter sido de menor intensidade.

Este padrão de resposta também foi observado no estudo de Chi e Ho (2014): expressão de raiva com frequência maior e mais regular nos três primeiros níveis de gradação (Irritado, M=3.12, DP=0.91; Contrariado, M=2.98, DP=1.11; Inflamado, M=2.81, DP=1.13; Furioso, M=2.10, DP=1.17; Raivoso, M=1.99, DP=0.81). Portanto, em ambos os estudos, a raiva foi identificada em suas menores gradações, o que permitiu supor que, em ambos os contextos estudados, a raiva foi percebida a partir de suas manifestações mais brandas e não por ataques de fúria do líder.

Em relação aos traços pessoais dos liderados, os resultados da agradabilidade situaram-se acima do ponto médio da escala (M=3.52; DP=1.26) (Tabela 4). A literatura afirma que mesmo que o traço seja um componente da personalidade, portanto mais estável, ele é influenciado e/ou estimulado por particularidades contextuais (Gurven et al., 2014). Supõe-se, portanto, que a manifestação deste traço foram reforçadas pelo contexto de atuação dos liderados da amostra, pois o constante contato com o público interno ou externo demandava a habilidade de bom relacional, já que a agradabilidade é considerada o mais forte preditor de cooperação interpessoal no trabalho (Hauck et al., 2012; Volk et al., 2011), em que a atenção, tolerância e cooperação estão presentes (Vianello et al., 2013).

Os resultados da amostra do estudo de Chi e Ho (2014) foram semelhantes ao da amostra brasileira ($M= 3,92$ $DP=0,90$), apesar da média ter sido um pouco maior e o DP indicar menor variabilidade entre os liderados. Uma explicação possível é que trabalhadores de Taiwan podem ser mais agradáveis não somente no ambiente de trabalho, mas de forma geral, haja vista que comportamentos coletivistas e cordiais são estimulados pela cultura do país, tal como mencionado na literatura sobre traços pessoais (Hofstede, 2001). A menor variabilidade da amostra de Chi e Ho (2014) retratou que este traço pode ser mais inerente à cultura deste país, aspecto que deve ser melhor investigado em pesquisas futuras.

Os resultados da conscienciosidade dos liderados (Tabela 4) também se situaram acima do ponto médio da escala ($M=3.74$; $DP=1.45$). A explicação possível pode decorrer de as atividades administrativas requererem maior atenção pelo volume de informações que processam e a necessidade de cumprimento de prazos. A conscienciosidade é considerada um dos maiores preditores do desempenho no trabalho que acarreta impactos nas metas de motivação para realização (DeYoung, 2015). A alta consciência está associada a uma tendência a ser orientado para realização da tarefa, responsável e persistente, resultando em forte motivação para atingir metas difíceis e a seguir as regras (Garcia-Santos & Werlang, 2013).

Esses resultados estão alinhados aos encontrados por Chi e Ho (2014) ($M=4,01$ e $DP=0,82$), que também sinalizaram que os liderados descreveram-se como mais conscienciosos, inclusive, em menor variabilidade do que os liderados do estudo no Brasil. Encontram-se evidências empíricas de que este traço é estimulado na cultura de Taiwan, voltada para o comprometimento e cumprimento de resultados (Gurven et al., 2014; Schmitt et al., 2007).

Ao se comparar os resultados de agradabilidade e conscienciosidade da amostra brasileira evidenciou-se que o desvio padrão de agradabilidade é um pouco menor que o de conscienciosidade, o que pode sugerir haver maior homogeneidade no primeiro traço.

Os resultados da percepção de poder do líder (Tabela 4) apontaram que a média estava acima do ponto médio da escala ($M=3.92$; $DP=0.87$). Uma das possíveis explicações é que o poder do líder em organizações públicas está relacionado à sua força política (Robbins, 2009), na qual o poder é mensurado pelo nível de influência que o indivíduo tem no sistema (Neiva et al., 2012). Possivelmente, grande parte dos líderes avaliados deveriam ter algum nível de influência nas organizações das quais faziam parte, bem como deveriam controlar elementos valorizados e considerados importantes pelo liderado (Emerson, 1962; Farmer & Aguinis, 2005), já que o poder está muito relacionado aos recursos valiosos que estão sob controle de um indivíduo (Araújo et al., 2013).

Em relação ao estudo de Chi e Ho (2014), os resultados foram equivalentes, porém a média foi um pouco maior ($M=4.02$) e o desvio padrão menor ($DP=0,71$). Interpretou-se que as relações hierárquicas da cultura oriental, em especial a de Taiwan, são bastante respeitadas, o que possivelmente fez com que os liderados avaliassem os seus líderes como sendo sujeitos poderosos, independente dos recursos controlados e oferecidos por este líder aos seus liderados (Neiva & Paz, 2014b). A menor variabilidade das respostas evidenciou também que este comportamento pode estar mais presente na cultura de Taiwan do que no Brasil.

Para finalizar, os resultados do desempenho dos liderados indicaram que os líderes os avaliaram como tendo um desempenho acima do ponto médio da escala ($M=3.85$; $DP=1.21$). No estudo de Chi e Ho (2014) o resultado foi semelhante ($M=4.12$; $DP=0.88$). Em ambos estudos este resultado elevado, possivelmente, pode estar relacionado à qualidade da interação que líder e liderado tinham no momento da pesquisa, pois a avaliação do

desempenho foi feita com base na percepção do líder. O desempenho foi medido em relação a como as tarefas eram realizadas pelos liderados (e.g., “segue o que foi programado”; “presta atenção aos detalhes”), ou seja, é a contribuição direta do indivíduo no exercício de suas ocupações ou funções (Borman & Motowidlo, 1993). Pode-se problematizar esta discussão, sinalizando que o desempenho é um processo e que a medida, utilizada em um momento específico, que foi a aplicação da pesquisa, foi focada na tarefa, o que não permitiu avaliar o desempenho extra-papel, por exemplo. Pode-se supor que, se assim o fosse, os resultados poderiam ser distintos.

4.2 Força das relações entre as variáveis do estudo

A análise de correlação de Pearson foi realizada com a intenção de atender ao segundo objetivo específico desta dissertação, de forma que todas as variáveis envolvidas foram consideradas (Tabela 5).

Tabela 5

Matriz de correlações entre a percepção de raiva, percepção de poder, agradabilidade e conscienciosidade, e desempenho

	1	2	3	4	5	M	DP
1 - Percepção da Raiva	-					2.97	1.33
2- Desempenho	-.71**	-				3.85	1.21
3- Percepção de poder	.54**	.60**	-			3.92	0.87
4- Conscienciosidade	.69**	.61**	.74**	-		3.74	1.45
5- Agradabilidade	.63**	.70**	.67**	.69**	-	3.52	1.26

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

**p<0,01

Inicialmente, pode-se afirmar que todas as variáveis estavam fortemente correlacionadas, exceto percepção de poder e percepção de raiva cuja correlação foi moderada. A mais forte correlação encontrada foi entre percepção de raiva do líder e desempenho percebido ($r = -0.71$, $p < 0.01$), sendo que maior percepção de expressão de raiva do líder pelo liderado se mostrou associada a baixo desempenho do liderado percebido pelo

líder. Os resultados de Chi e Ho (2014) também encontraram correlação negativa ($r = -0.84$, $p < 0.01$). A suposição foi que ao perceber raiva no líder, algumas mudanças podem ter se dado na relação do liderado com o líder, que teve efeito na maneira como o líder avaliou o seu desempenho. Pesquisas empíricas, anteriormente descritas corroboram esse resultado (Cavazotte et al., 2013; Eberly & Fong, 2013; Miguel et al., 2013; Olivola et al., 2014; Xu et al., 2015).

Por sua vez, com correlações positivas, a agradabilidade foi a variável que mais se associou positivamente ao desempenho ($r = 0.70$; $p < 0.01$), depois a conscienciosidade ($r = 0.61$; $p < 0.01$) e em seguida a percepção de poder ($r = 0.60$; $p < 0.01$). Os resultados de Chi e Ho (2014) foram similares ($r = 0.81$, $r = 0.72$, $r = 0.65$; $p < 0.01$). Uma explicação possível para a primeira correlação é que aqueles que se autoavaliam como agradáveis possuem uma tendência a melhorar o seu desempenho como forma de melhorar o nível de suas relações interpessoais e gerar maior harmonia social (Credé et al., 2012; Hauck et al., 2012). Esta melhoria do desempenho do liderado provavelmente pode ter influenciado a avaliação do líder.

Em relação à correlação entre conscienciosidade e desempenho, pode-se conjecturar que a conscienciosidade é considerada um dos maiores preditores do desempenho no trabalho por levar as pessoas a estarem mais atentas a metas e a melhorias de seu desempenho (DeYoung, 2015; Dobewall et al., 2014). Da mesma forma que na agradabilidade, estar mais atento às tarefas pode ter gerado boas impressões no líder, impactando na maneira que ele avaliou o desempenho do liderado.

Em relação à correlação positiva entre percepção de poder do líder e desempenho do seu liderado, interpretou-se este resultado pelo reconhecimento dos liderados de que o líder em organizações públicas detêm o poder de oferecer benefícios (Neiva & Paz, 2014a),

principalmente pelo fato de, em sua maioria, assumirem posições de poder por concessões políticas, e não apenas pelo mero aspecto técnico-profissional.

As correlações entre percepção de raiva e os traços pessoais foram positivas, sendo a maior associação com a conscienciosidade ($r=0.69$; $p<0,01$), logo após com a agradabilidade ($r=0.63$; $p<0,01$) e por último com a percepção de poder ($r =0.54$ $p<0,01$). Como afirmou Nakano et al. (2016) e Chi e Ho (2014), ainda que o liderado não interprete a expressão emocional negativa do líder como uma necessidade de melhorar seu desempenho, os sujeitos mais conscienciosos e agradáveis tem uma melhor capacidade de perceber e minimizar o impacto desta expressão sobre o seu comportamento, visto que possuem melhor capacidade de regulação emocional .

4.3 Preditores e moderadores do desempenho dos liderados

Os resultados das análises de regressões múltiplas para testar os modelos preditivo e moderador encontram-se na Tabela 6, atendendo, respectivamente, ao terceiro objetivo específico e ao objetivo geral do estudo.

Tabela 6
Preditores do desempenho do liderado e variáveis de interação

Variáveis	Desempenho		
	B	SE b	β
Passo 1			
Constante	4,024	0,048	
Percepção da Raiva_C	-0,116	0,029	-0,287*
Agradabilidade_C	0,322	0,136	0,158**
Conscienciosidade_C	0,749	0,206	0,260*
Percepção de Poder_C	0,108	0,085	0,083
Passo 2			
Constante	3,998	0,05	
Percepção da Raiva_C	-0,123	0,028	- 0,306*
Agradabilidade_C	0,322	0,133	0,157**
Conscienciosidade_C	0,726	0,203	0,252*
Percepção de Poder_C	0,188	0,033	0,349
Perc Raiva *Perc Poder	0,002	0,032	0,004
Perc Raiva*Consc	-0,362	0,142	- 0,166**
Perc Raiva *Agrad	0,265	0,119	0,145**

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

R2 ajustado=0,55 para o passo 1; R2 ajustado=0,63 para o passo 2.

* $p < 0.001$ ** $p < 0.05$.

Os resultados demonstraram no passo 1 que as variáveis antecedente e moderadoras estavam associadas à variável critério de forma elevada ($R=0,55$). Juntas, essas variáveis foram responsáveis por 55% da explicação da variância do desempenho do liderado na percepção do líder. No passo 2 houve um aumento da variância para 63%, o que possibilitou um pequeno aumento da capacidade de explicação da variável critério. Para este modelo, a percepção de raiva do líder se mostrou como o maior previsor negativo do desempenho, sendo seu coeficiente de regressão $\beta = -0,287$ ($t(176)=-4,027$; $p<0.001$). Uma explicação possível é que a percepção de raiva do líder pelo liderado teve efeito na qualidade da relação

do liderado com o líder, o que pode ter contribuído para que este mesmo líder avaliasse o seu desempenho de modo mais negativo.

A conscienciosidade e a agradabilidade possuíram efeito positivo no desempenho do liderado, sendo que a conscienciosidade se comportou como preditor mais forte, $\beta=0,260$ ($t(176)=3,638$; $p<0.001$), do que a agradabilidade $\beta =0,158$ ($t(176)=2,378$; $p<0.001$). Liderados que se perceberam conscienciosos ou com traços de agradabilidade foram mais bem avaliados em seu desempenho pelo líder.

A percepção de poder do líder, embora tenha se correlacionado com o desempenho ($r=0.60$; $p<0.01$), não se revelou como preditora no teste de predição ($p>0,05$). O poder percebido também não moderou a relação entre percepção da raiva e desempenho ($p>0,05$). Portanto, estes resultados permitiram refutar a hipótese 3. Além disso, foram diferentes daqueles encontrados por Chi e Ho (2014), já que nesse estudo, o poder percebido foi preditor, $\beta =0,213$ ($t(352)=2,917$; $p<0.001$), e moderador do desempenho, $\beta =0,114$ ($t(352)=2,147$; $p<0.001$).

Buscando-se uma explicação para o resultado da percepção poder, analisou-se o contexto da amostra pesquisada e com base na literatura sobre o tema, concluiu-se que as organizações estudadas estão inseridas nas configurações de poder do tipo arena política (Robbins, 2009), contexto diverso da pesquisa original (Chi & Ho, 2014), em que os trabalhadores eram da iniciativa privada. Na conjuntura política, a autoridade não é forte (Paz et al., 2014), de modo que, para a amostra de liderados da amostra de organizações públicas do Brasil, o poder do líder talvez não tenha sido percebido como suficientemente elevado e/ou importante a ponto de gerar um esforço em aumentar o seu desempenho, inclusive diante da percepção da raiva, não tendo sido nem preditor nem moderador.

Talvez no tipo arena político descrito na literatura não seja apenas o líder que detenha o poder (Neiva et al., 2012). O poder pode estar distribuído entre os liderados, por exemplo,

que podem ter relações políticas mais significativas do que os líderes que detém o poder formal, fazendo, então, com que nessa amostra, estes liderados talvez tenham percebido seus líderes com tendo menor poder. Ou ainda, os líderes podem até controlar recursos valorizados pelos liderados (Araújo et al., 2013), e os fazem dado o resultado da análise descritiva, mas estes recursos podem não estar relacionados ao contexto do desempenho e sim a outros benefícios que o líder poderá oferecer a partir do seu grau de influência (e.g., a ocupação de uma função gratificada). Esta segunda suposição encontrou apoio avaliando-se um dos itens do instrumento que mediu a percepção de poder. O item “Meu líder pode me fornecer benefícios especiais” é amplo e não se refere apenas ao desempenho como benefício, mas sim a qualquer outro benefício considerado significativo pelo liderado que respondeu ao instrumento. Desta forma, nesta amostra, os liderados não consideraram o poder dos líderes, a ponto de influenciar na forma como manifestaram o desempenho, pois os recursos controlados pelos líderes ou o nível do seu poder, possivelmente, não interferiam na sua necessidade de modificar o desempenho. Muito possivelmente, os liderados perceberam que não obteriam do líder uma recompensa considerada importante que demandasse uma necessidade de melhorar, especificamente, o desempenho para continuar a se relacionar bem com seu líder e, conseqüentemente, continuar a obter as recompensas.

Desta forma, sobre os resultados da percepção de poder do líder, pode-se comentar que apesar de os liderados da amostra brasileira atribuírem poder ao líder, isto parece não ter tido consequência na relação entre líder e liderado a ponto de serem envidados esforços para melhoria do desempenho. Ou seja, apesar de a perspectiva da dependência de recursos afirmar que líderes poderosos que expressam emoções negativas em relação a liderados levem os últimos a buscarem manter bom relacionamento com os seus líderes (Araújo et al., 2013; Vargas, 2012), outros fatores podem enfraquecer esta relação, embora não tenham sido investigados neste estudo.

Os resultados também sinalizaram haver interação entre a percepção de raiva do líder e os traços pessoais dos liderados, objetivo geral da dissertação. No caso da conscienciosidade, este efeito foi mais visível negativamente, $\beta = -0,166$ ($t(176) = -2,55$; $p < 0,05$), ao contrário do que ocorreu com a agradabilidade, que foi positivo, $\beta = 0,145$ ($t(176) = 2,229$; $p < 0,05$). A partir destes resultados, que serão mais detalhados na análise confirmatória dos modelos, concluiu-se que, na análise exploratória, liderados conscienciosos pareciam ter dificuldade de lidar com as expressões de raiva do líder, fazendo com que algo acontecesse na sua relação com os líderes que prejudicava a avaliação de seus desempenhos. A agradabilidade, por sua vez, pareceu ajudar o liderado a lidar com a expressão de raiva do líder, sem prejudicar o seu desempenho, resultado que refletiu na avaliação do líder. Ou seja, a agradabilidade teve um efeito protetivo da raiva do líder, provavelmente, porque o liderado com este traço tendeu a empreender esforços para tentar melhorar sua relação com o líder, o que repercutiu positivamente na maneira que este o avaliou.

Os resultados do teste confirmatório do modelo mediante equações estruturais encontram-se apresentados na Figura 2. A percepção de poder não foi incluída, visto que a hipótese 3 (H3) foi refutada na análise de regressão inicial. Foram incluídos no modelo apenas os três itens mais significativos de cada variável.

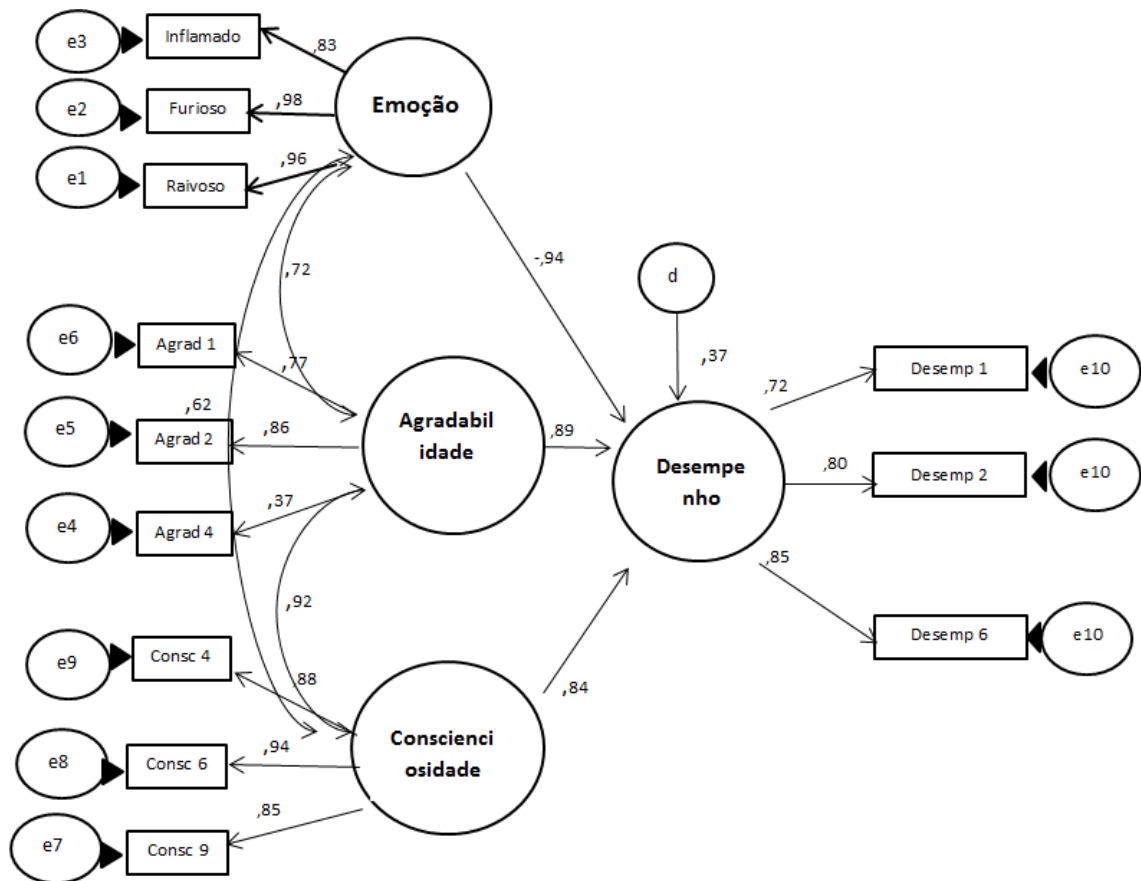


Figura 2. Modelo de Predição

Fonte: Dados da Pesquisa

Reiterando os resultados das análises de correlação e de regressão exploratória, na qual todas as variáveis se mostraram associadas ($r=-0,71$, $r=0,70$, $r=0,61$; $p<0,01$) ou funcionaram como preditores do desempenho do liderado, a percepção de raiva do líder foi o maior preditor negativo, ($\beta=-0,247$, $SE=0,017$, $p<0,05$), e a agradabilidade ($\beta=0,235$, $SE=0,131$, $p<0,05$) e a conscienciosidade ($\beta=0,213$, $SE=0,084$, $p<0,05$) foram preditores positivos. O modelo apresentou bons índices de ajustes: $\chi^2 = 433,506$; $gl = 230$; $\chi^2 / gl=1,88$; $GFI=0,936$; $CFI=0,969$ e $RMSEA (IC 90\%) = 0,056$.

Apesar desta confirmação, os resultados da AFE e da AFC diferiram em relação à força de predição dos traços pessoais, já que na AFC o preditor positivo mais forte foi a agradabilidade. No estudo de Chi e Ho (2014) os resultados foram semelhantes: as três variáveis predisseram o desempenho, sendo que a percepção de raiva do líder ($\beta=-$

0,332,SE=0,019,p<0,05) foi o maior preditor negativo, enquanto a agradabilidade ($\beta=0,329,SE=0,234,p<0,05$) e a conscienciosidade ($\beta=0,314,SE=0,092, p<0,05$) foram positivos, sendo o primeiro o maior preditor.

Os resultados do modelo confirmatório permitiram reiterar a explicação dada anteriormente de que a percepção de raiva do líder exerceu algum efeito na qualidade da relação entre liderado e líder que gerou consequência na avaliação negativa que este líder fez de seu desempenho (liderado), fator que já havia sido confirmado por Chi e Ho (2014), os quais resgataram a Teoria EASI como modelo explicativo (Van Kleef et al., 2009). Neste modelo, a emoção gera impactos sobre quem as percebe, e sendo este impacto assimétrico, as expressões emocionais percebidas como negativas (e.g., raiva) e manifestadas com intensidade geram resultados negativos, a exemplo do menor desempenho. Dessa forma, o modo como o liderado percebeu os eventos emocionais à sua volta gerou nele reações que foram percebidas por quem se relacionava com ele. Possivelmente, o liderado não conseguiu administrar a raiva que ele percebeu no líder, afetando sua relação com ele.

De forma complementar, pesquisas empíricas sinalizam que o líder ao expressar raiva, por exemplo, faz com que os liderados se sintam menos eficazes, o que contribuiu para piorar o desempenho da equipe (Miguel et al., 2013; Schaubroeck & Shao, 2012). Da mesma forma, Kafetsios et al., (2013) consideram que a liderança tem o poder de afetar negativamente os sentimentos, percepções e comportamentos de seus liderados. Estudos como o de Chiuzi, Siqueira e Martins (2012) trazem evidências do contágio emocional em equipes de trabalho, concluindo que o humor negativo dos líderes está associado ao tom emocional negativo dos liderados e a piores indicadores de desempenho.

Os traços pessoais de conscienciosidade e agradabilidade do liderado, por sua vez, contribuíram para a avaliação positiva dos líderes. Conforme já mencionado em outras partes desta dissertação, a literatura traz evidências de que a conscienciosidade e a agradabilidade

são os dois mais importantes preditores do desempenho no trabalho, dentre os presentes nos Cinco Fatores de Personalidade Big Five (Gomes & Golino, 2012; Nakano et al., 2016). A conscienciosidade é um traço que tem impactos nas metas de motivação para realização e consequentemente no maior desempenho (Dobewall et al., 2014), de forma que indivíduos com este traço tendem a ser trabalhadores orientados para realização da tarefa, responsáveis e persistentes, resultando em forte motivação para atingir metas difíceis e seguir as regras (Myszkowski et al., 2015).

Pesquisas empíricas confirmaram o que a literatura já predizia. Indivíduos com alto nível deste fator são mais criativos do ponto de vista verbal em função de seu nível de organização, persistência e motivação (Nakano et al., 2016). Segundo Vasconcelos et al. (2013), indivíduos mais conscienciosos tendem a dominar mais a sua função, e, consequentemente, obter melhores desempenhos, pois se empenham mais na realização da tarefa do que pessoas menos conscienciosas. Da mesma forma, Rodrigues (2013) em sua pesquisa também confirmou a predição da conscienciosidade em relação ao desempenho global no trabalho, das suas dimensões de tarefa e de cidadania, e dos comportamentos de inovação de 120 engenheiros.

Como já mencionado também, a agradabilidade é considerada forte preditor de cooperação interpessoal no trabalho (Credé et al., 2012; Volk et al., 2011), contribuindo para que os liderados se esforcem para apresentar melhor desempenho como sinal de garantir a harmonia social (Hauck et al., 2012; Myszkowski et al., 2015). Resultado semelhante foi encontrado no estudo empírico desenvolvido por Vianello et al. (2013) que encontraram melhor desempenho em trabalhadores mais cortêses e gentis, características da agradabilidade. Hollanda (2014) também evidenciou o poder da predição da agradabilidade sobre o desempenho em uma amostra composta por 1294 funcionários de uma empresa brasileira.

Em resumo, os achados da AFC indicaram efeitos da percepção da raiva dos líderes no desempenho dos liderados avaliado pelos líderes (Koning & Van Kleef, 2015; Olivola et al., 2014). No entanto, estes efeitos sofreram algum nível influência de traços pessoais dos liderados.

Os resultados do teste do modelo de moderação, que apresentou bons índices de ajuste: $\chi^2 = 98,714$; $gl=0,50$; $\chi^2 / gl=2,122$; $GFI=0,901$; $CFI=0,926$ e $RMSEA (IC 90\%) = 0,061$, encontram-se apresentados na Figura 3.

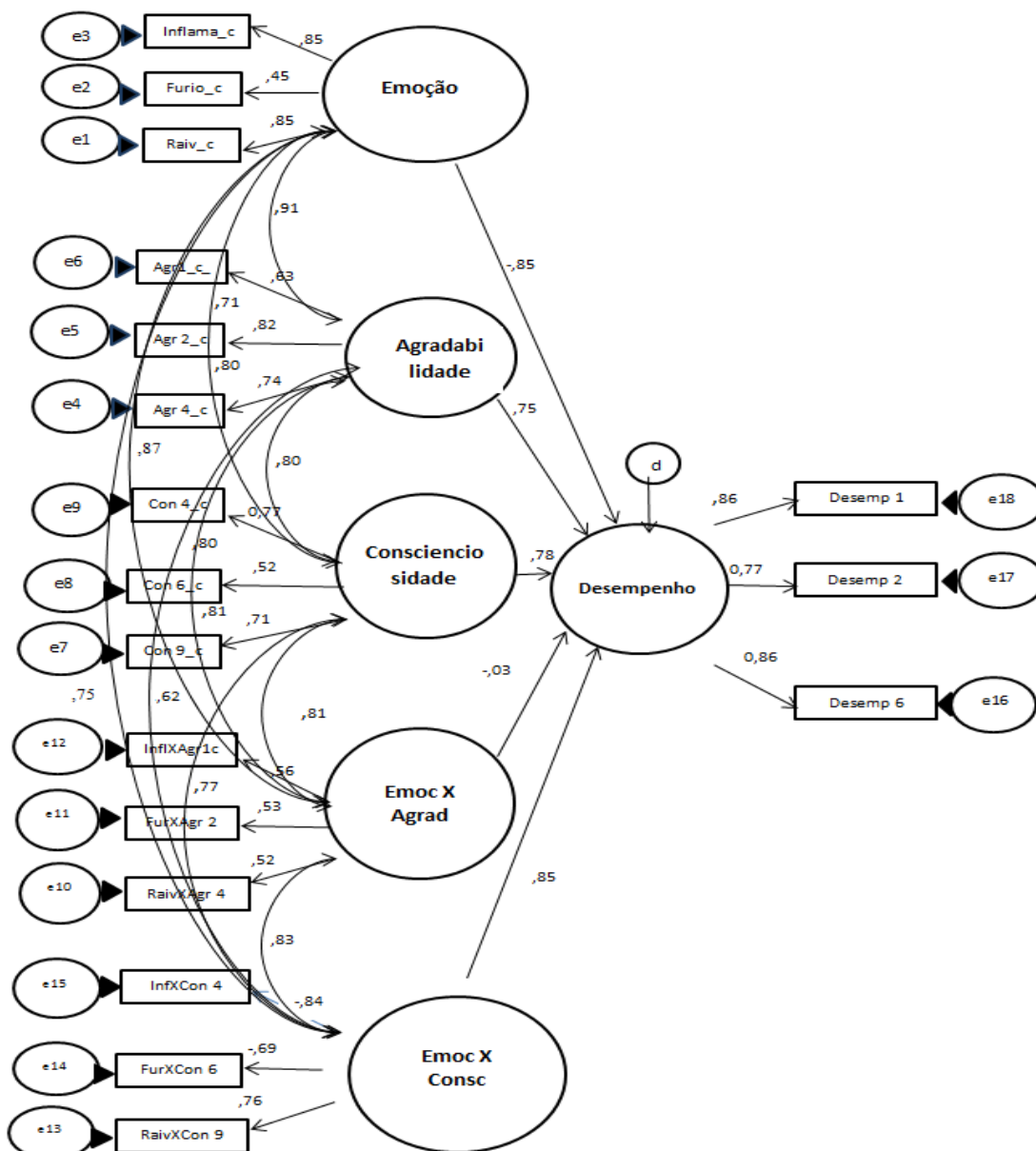


Figura 3. Modelo de Moderação

Fonte: Dados da Pesquisa

Inicialmente, afirma-se que os resultados das análises de regressão exploratórias, em relação à agradabilidade, não foram confirmados no teste confirmatório, o que refutou H2 ($p=0,467$), contrariando também o que havia sido encontrado no estudo original de Chi e Ho (2014).

Na AFE, a agradabilidade interagiu positivamente com a expressão de raiva, o que pareceu ser este traço uma ajuda ao liderado para lidar com a expressão de raiva do líder, sem prejudicar o seu desempenho na avaliação do líder. Ou seja, a agradabilidade protegeu o liderado da raiva do líder, possivelmente porque o liderado com este traço tendeu a exercer esforços para tentar melhorar sua relação com o líder, o que impactou na avaliação que este fez de seu desempenho.

Da mesma forma, o estudo base (Chi & Ho, 2014), assim como os estudos empíricos mencionados anteriormente (e.g., Van Kleef, 2009; Vianello et al., 2013), apontaram que liderados que são o alvo da raiva dos líderes e que possuem a característica da agradabilidade, podem inferí-la como uma ameaça à harmonia social, empreendendo assim tentativas de modificar seus comportamentos (por exemplo, melhoria de desempenho) com a intenção de evitar possíveis conflitos. Isto porque as características pessoais dos liderados, como os traços pessoais, por exemplo, podem ser relevantes na interpretação que o liderado faz da emoção expressa pelo líder com distintos impactos pessoais na relação entre eles (Ladeira, Sonza, & Berte, 2012). Além disso, reforça-se que, segundo o modelo EASI, os indivíduos agradáveis possuem maior capacidade de processamento de informação e, conseqüentemente, de inferência em relação à emoção expressa pela pessoa com quem ele se relaciona. Por isso, eles inferem que a emoção manifestada pelo líder é uma informação social que precisa gerar alguma mudança em seu comportamento (Van Kleef, 2009) e esta mudança é condizente com

as alterações comportamentais do liderado para agradar o líder, e por isso, garantir um equilíbrio das suas relações sociais, o que possivelmente afeta a maneira como o líder avalia seu desempenho. Outro dado reforçador para o resultado da agradabilidade no estudo original encontra respaldo na pesquisa de Hofstede (2001), na qual este traço está mais presente na cultura oriental, incentivadora de comportamentos de amabilidade, tolerância e com foco em manter a harmonia nas relações interpessoais.

Assim sendo, este estudo trouxe evidências diferentes acerca dos indivíduos agradáveis, pois conforme análise de regressão, a agradabilidade se mostrou como o maior preditor individualmente, porém, o traço de agradabilidade não exerceu força suficiente para atuar como moderador; as possíveis explicações serão discutidas mais adiante.

Em relação à conscienciosidade, observou-se que liderados conscienciosos reagiram com dificuldade à expressão de raiva do líder fazendo com que algo ocorresse nesta interação que prejudicasse a avaliação de seu desempenho pelo líder ($\beta=-0,081$, $SE=0,048$, $p<0,05$), o que confirmou a análise de regressão exploratória, $\beta =-0,166$ ($t(176)=-2,55$; $p<0.05$), porém, confirmou apenas parcialmente a Hipótese 1 (H1), já que era esperado que a conscienciosidade do liderado contribuisse para a boa avaliação do desempenho, como forma de reação à percepção de raiva do líder. No entanto, nesse estudo, o efeito parece ter sido distinto. A percepção de raiva do líder sugere ter desestabilizado o liderado consciencioso e ao invés de interpretar isto como uma informação social para melhorar o seu desempenho, não parece ter contribuído para que empreendesse ações nesta direção.

Assim sendo e resumindo, os testes estatísticos realizados até agora demonstraram que os liderados que se auto-avaliaram como conscienciosos ou agradáveis procuraram aperfeiçoar seu desempenho, aperfeiçoamento esse refletido na avaliação do líder. Porém, quando o seu líder expressou raiva, eles não tiveram força ou intenção suficiente para dar um significado a esta emoção e manter o seu desempenho elevado.

Os resultados da decomposição da conscienciosidade para avaliar os valores estimados do desempenho em função da alta e baixa conscienciosidade do liderado podem ser visualizados na Figura 4.

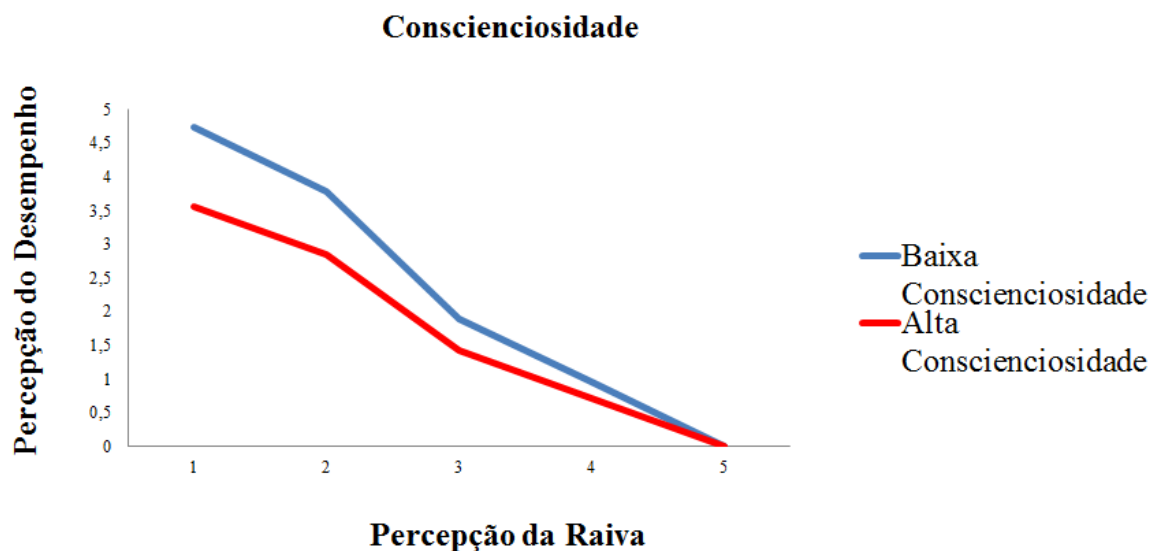


Figura 4. Efeito da percepção de raiva do líder no desempenho do liderado com alta ou baixa conscienciosidade

Fonte: Dados da Pesquisa

As retas apresentaram significância estatística para os dois graus de conscienciosidade: alto ($\beta=0,063$, $SE=0,015$, $p<0,05$) e baixo ($\beta=0,072$, $SE=0,012$, $p<0,05$). Em síntese, a expressão de raiva do líder impactou negativamente na avaliação do desempenho para os liderados de alta e baixa conscienciosidade, sendo este efeito um pouco pior para aqueles que possuíam alta conscienciosidade.

Com base na literatura, era esperado que o nível baixo de conscienciosidade do liderado fizesse com que houvesse o aumento do efeito negativo da percepção da raiva sobre a forma negativa como o seu desempenho seria avaliado (Chi & Ho, 2014; Van Kleef et al., 2009), já que quando os líderes manifestam emoções negativas para liderados de baixa conscienciosidade, esses são menos propensos a perceber essas emoções como um *feedback*

negativo e podem até ser motivados a desobedecer as regras mais relacionadas ao trabalho, reduzindo o seu desempenho (Myszkowski et al., 2015). Porém, encontra-se também na literatura evidências de que para os liderados com conscienciosidade alta, espera-se haver uma diminuição do impacto negativo da percepção da raiva sobre o desempenho, mas o que ocorreu na amostra deste estudo foi o contrário, pois a percepção do desempenho do liderado pelo líder diminuiu, tal como ocorreu com o liderado com baixo nível de conscienciosidade. Com isso, se os liderados com alto ou baixo nível de conscienciosidade, ao perceberem maior raiva no líder, tenderam a reduzir seu desempenho, sendo que esta redução foi mais impactante no liderado com maior nível deste traço, então, estes resultados permitiram inferir que a percepção de raiva do líder repercutiu negativamente na avaliação de desempenho e que os liderados que apresentaram níveis mais baixos de conscienciosidade sentiram menos os prejuízos que os que apresentaram maiores indicadores de conscienciosidade.

Sendo assim, estes resultados podem até colocar em xeque a teoria EASI, pois, de acordo com ela, quanto maior é a capacidade de processamento da informação de um liderado, por exemplo, menores são os efeitos negativos da percepção da raiva do líder sobre o desempenho do liderado, já que aqueles que percebessem esta emoção teriam maior capacidade de inferência, reagindo menos. Porém, um dos fatores explicativos para estes resultados encontrou subsídio no fato de que a própria teoria EASI sinaliza que os efeitos sociais da percepção das emoções alheias são modulados não apenas pela habilidade de processamento e inferência das informações por parte do observador, habilidades presentes no sujeito com agradabilidade e conscienciosidade em maior nível, mas também pela motivação do observador em modificar o seu comportamento para se ajustar às emoções percebidas no outro (Van Kleef, 2009). Sendo assim, não basta apenas apresentar traços de agradabilidade e conscienciosidade, desconsiderando a motivação do liderado para processar a informação. Em seu estudo empírico, Oliveira et al. (2015) sinalizou, por exemplo, que os

liderados que são motivados por tarefas ou ganhos pessoais tendem a ser mais auto-orientados para melhorar a sua performance do que aqueles que são motivados por significados ou prazer pelo trabalho. Entretanto, neste estudo não foi medida a motivação dos liderados para tentar compreender as reações de raiva dos líderes.

Quais as outras possíveis explicações ou suposições para que os resultados das interações destes dois traços com a percepção da raiva fossem diferentes dos encontrados por Chi e Ho (2014)? Será que a maneira de reagir à percepção da raiva na amostra do Brasil é mais forte, sendo que os traços pessoais do liderado não ajudam a atenuar este impacto negativo? Será que a explicação poderia estar relacionada a como o desempenho é avaliado no contexto público?

Vamos tentar dar respostas a essas questões. O liderado com alto nível de conscienciosidade, por ser uma pessoa crítica (Myszkowski et al., 2015), característica deste traço, pode não ter interpretado a raiva manifestada pelo líder como um sinal de que precisava aprimorar o seu desempenho, revelando, assim, dificuldades deste liderado em lidar com a raiva do líder no contexto da amostra, relação que pode ser melhor investigada em pesquisas futuras.

A não comprovação da agradabilidade como moderador, neste contexto, também sugere que não necessariamente os liderados com alto nível deste traço tenderão a compreender a raiva do líder como indicativo de que seu desempenho pode ser melhorado, ainda que estes liderados tenham uma melhor capacidade para minimizar o impacto desta expressão emocional no seu comportamento (Di Fabio & Saklofske, 2014).

Outra explicação encontrou respaldo na literatura (McCrae et al., 1999), amparada por uma pesquisa empírica (Alves, 2013), a qual afirma que estes traços tendem a aumentar de acordo com a idade, de modo que sujeitos mais velhos possuem maiores níveis destes traços. Em relação à conscienciosidade, a literatura sugere que o aumento deste traço pode gerar

diminuição dos comportamentos de impulsividade, permitindo que se aumente a probabilidade de uma pessoa agir de forma organizada e consciente em direção a um determinado objetivo. Isto pode também explicar o maior uso de estratégias de regulação emocional passivas por parte dos mais velhos (Blanchard-Fields, Stein, & Watson, 2004). Desta forma, o aumento da conscienciosidade pode ter um efeito benéfico no uso da reavaliação cognitiva e promover comportamentos mais adaptativos à otimização afetiva. Assim, ter tendência para controlar os impulsos, agir de forma organizada e em direção a um objetivo específico parecem ser fatores que melhoram com a idade.

Da mesma forma, a agradabilidade aumenta com a idade pois o sujeito tende a se colocar mais no lugar do outro, a agir menos com impulsividade e a esforçar-se para manter relações sociais mais harmoniosas.

De posse destes dados e analisando-se a faixa etária da amostra deste estudo, verificou-se que 79% dos liderados tinham até 40 anos de idade, sendo que, destes, 60% tinham até 30 anos. Com isso, pôde-se supor que sendo a amostra composta de liderados jovens, o impacto dos traços pessoais na forma como eles perceberam a emoção de raiva do líder foi menor. Caso a amostra fosse de liderados mais velhos, talvez os traços pessoais, de fato, fizessem diferença na forma de perceber a raiva, hipótese que tem como base o estudo de Chi e Ho (2014), no qual 65% dos liderados tinham acima de 45 anos, sendo a conscienciosidade e a agradabilidade traços pessoais que, de fato, impactaram no resultado do desempenho. Esta suposição merece, entretanto, pesquisas futuras para maior aprofundamento.

Embora o estudo de Chi e Ho (2014) tenha trazido contribuições importantes, na medida em que buscou compreender a atuação conjunta dos moderadores individuais e sociais (percepção de poder), já que outros autores consideraram os moderadores separadamente (Eberly & Fong, 2013; Marques et al., 2014), pode ser que existam outros

moderadores, tal como mencionados na literatura, além da agradabilidade, conscienciosidade e percepção de poder que interferem na forma como as emoções negativas impactam no comportamento de quem as percebe, como: a cultura (Brock, 2004; Silva et al., 2016; Tenuta & Lepesqueur, 2011) e a organização em que se está inserido (Machado & Abegão, 2015); o grau de interdependência do liderado (Eberly & Fong, 2013)]; natureza do relacionamento interpessoal; momento em que se dá a percepção; e os fatores sociais, como o contexto de tarefas (Marques et al., 2014). Estudo empírico desenvolvido por Freire e Moraes (2014) apontaram que na organização pública pesquisada, valores de conservação, hierarquia e dominação são percebidos negativamente pelos empregados, o que repercute no desempenho da gestão organizacional. Outro estudo sinalizou que as dimensões do comprometimento organizacional são influenciadas pela percepção das práticas de gestão de pessoas, de forma que a percepção positiva de justiça nas práticas de gestão de remuneração e de envolvimento aumenta o comprometimento organizacional, com maior peso nas bases afetiva e normativa (Jesus & Rowe, 2015).

Pode-se supor, portanto, que outros fatores contextuais podem ter contribuído para que a percepção da raiva se comportasse como um forte preditor negativo, tornando o liderado consciencioso mais reativo emocionalmente que cognitivamente; da mesma forma que a presença da agradabilidade foi neutra na interação entre percepção da raiva e desempenho.

Seria importante também fazer algumas considerações sobre aspectos que podem interferir na percepção da emoção como o estilo de liderança e características pessoais do gestor (Berrios et al., 2016; Brees et al., 2014), a qualidade da relação entre líder e liderado (Sant'anna et al., 2012) e o nível de motivação proporcionado pelo líder à sua equipe (Wolff et al., 2013). Estes fatores não foram investigados nesta pesquisa, o que pode ajudar a problematizar estudos futuros. Dias e Borges (2015), por exemplo, concluíram que no serviço

público o estilo de liderança transacional é o que proporciona melhor desempenho da equipe haja vista estar mais relacionado à oferta de recompensas aos servidores. Não se sabe qual o estilo de liderança de cada um dos líderes que participaram desta pesquisa, nem mesmo como se dava a relação entre eles, podendo ser ambos fatores fortes influenciados na forma como a emoção foi percebida, independente do sujeito ser consciencioso ou agradável. Há ainda a compreensão das atribuições da liderança e da qualidade da relação líder/liderado, reconhecendo a importância do seu papel na motivação das equipes, sendo que uma pesquisa empírica encontrou resultado que afirmava que quanto mais o líder exercia papel motivador da sua equipe, melhor era o desempenho desta (Wolff et al., 2013). Este fator não foi pesquisado, mas pode ter exercido algum papel na forma de percepção da raiva do líder. Quanto à qualidade da relação do líder e liderado, pesquisa recente sinalizou que é fundamental para o funcionamento de um bom programa de gestão de pessoas a boa relação que se estabelece entre líder e liderado, pois ela otimiza o desempenho, performance e resultados da organização (Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017).

As diferenças culturais também podem ajudar a explicar os resultados distintos entre o estudo de Chi e Ho (2014) e os deste estudo. Embora não tenham sido encontradas na literatura explicações para diferenças na forma de perceber a raiva entre os indivíduos de diferentes países, há estudos acerca destas diferenças culturais na manifestação dos traços pessoais e na valorização do desempenho, fatores que interferem na percepção desta emoção. O estudo de Schmitt et al. (2007), por exemplo, concluiu que em Taiwan há uma grande valorização cultural para o comprometimento e o trabalho. O estudo de Chi e Ho (2014) foi realizado em empresas do setor privado, que enfatizam muito o cumprimento de metas. Este contexto pode ajudar a explicar porque liderados mais conscienciosos se sentiram mais estimulados para aprimorar seu desempenho, uma vez que a conscienciosidade é um traço

voltado para metas e com grande motivação para realização (DeYoung, 2015; Dobewall et al., 2014; Javaras et al., 2012).

No caso da amostra brasileira, o contexto é diverso. A periodicidade da avaliação de desempenho das organizações participantes é bienal, de modo que em uma das avaliações o critério é exclusivamente de antiguidade, de forma que não são considerados os esforços individuais. Nos dois anos subsequentes, a avaliação ocorre por mérito, porém, sem considerar metas. Sendo assim, os liderados podem considerar não ser necessário empreender muito esforço para melhorar o desempenho, já que não dependem tanto de um esforço individual e sim de outros fatores, como o tempo de empresa, as relações políticas estabelecidas, etc. A ausência de estímulo para interpretar a raiva como um sinal de mau desempenho, que requereria esforços para atuar melhor preocupados com a avaliação do líder, pode ter feito com que a reação à raiva do líder pesasse mais para prejudicar o desempenho percebido pelo seu líder que melhorá-lo. Da mesma forma, em relação à agradabilidade, a ausência de estímulo teve como consequência a neutralidade do traço como moderador pois a reação do liderado à raiva do líder não piorou o desempenho, mas também não o aumentou.

Deste modo e resumindo, a partir do modelo de predição da AFC, verificou-se que os traços pessoais funcionaram, isoladamente, como preditores positivos do desempenho, porém, quando interagiram com a raiva percebida por este liderado, a influência da agradabilidade foi neutra na interação, não se apresentando como um moderador da mesma; enquanto a influência da alta conscienciosidade sobre o desempenho aumentou ainda mais, de forma que o desempenho tendeu a piorar, na avaliação do líder.

Sendo assim, o trabalhador mais consciencioso no serviço público talvez seja mais crítico e questione mais a raiva expressa pelo líder, não compreendendo que esta seja a forma do mesmo se comunicar em relação ao desempenho. Sendo assim, a pessoa mais

consciosamente possivelmente tenha dificuldade de lidar com a raiva do líder, mas ao mesmo tempo procura processar informação para buscar formas alternativas de melhorar o seu desempenho. Isto significa que ele tenta entender o que o líder quer e provavelmente se autoavalia para ver no que pode melhorar, embora não consiga ter sucesso completamente, visto que o efeito reduz, mas segue sendo negativo.

CAPÍTULO 5

Conclusões

O objetivo geral desta dissertação foi de analisar os efeitos da percepção da expressão emocional de raiva do líder pelo liderado sobre a percepção do desempenho do liderado pelo líder, testando a moderação de dois traços pessoais dos liderados (conscienciosidade e agradabilidade) e da percepção de poder do líder. Baseando-se no estudo de Chi e Ho (2014), que se apoiou no modelo EASI [*Emotion as Social Information* (Van Kleef, 2009)], a referida dissertação teve como pilar a suposição de que as emoções funcionam como informações sociais para quem as percebe, influenciando seu comportamento. Para isso foi proposto um estudo correlacional de corte transversal.

Três objetivos específicos serviram como suporte para alcançar o objetivo geral. O primeiro objetivo foi o de descrever os resultados da amostra do estudo. O segundo foi o de revelar a força da associação entre as variáveis. E o terceiro foi o de testar o poder preditivo das variáveis do estudo em relação ao desempenho. Todos os objetivos, incluindo o geral, foram alcançados.

A percepção de raiva do líder foi a que apresentou maior correlação negativa com o desempenho do liderado. Este resultado fortaleceu estudos na literatura de que expressões emocionais interpretadas como negativas (e.g., raiva) conduzem a resultados negativos (Eberly & Fong, 2013). Trouxe também questionamentos para a Teoria EASI (Van Kleef, 2009 & Van Kleef et al., 2010a), tendo em vista que neste estudo a raiva manifestada pelo líder parece ter provocado mais reações emocionais que processamento de informação, inclusive em indivíduos conscienciosos (Visser et al., 2013).

Em relação aos resultados da AFC do modelo de moderação, concluiu-se que somente a conscienciosidade exerceu papel moderador entre a percepção de raiva do líder e o desempenho do liderado. Em síntese, H1 que testou o papel moderador da conscienciosidade foi parcialmente corroborada, já que previa efeito positivo para indivíduos com alta conscienciosidade. A conscienciosidade, no entanto, não atenuou o impacto negativo da percepção de raiva e isto ocorreu tanto para liderados de baixa quanto alta conscienciosidade, sendo o resultado ainda pior para estes últimos. Sobre H2, no entanto, a hipótese não foi corroborada, pois a agradabilidade não se mostrou significativo como moderador, apesar de ter sido o melhor preditor isoladamente. A H3 também foi refutada tendo em vista que a percepção de poder do líder pelo liderado não afetou de modo significativo a relação estabelecida entre a percepção da expressão emocional e o desempenho.

5.1 Contribuições para a gestão

Tendo em vista que, neste contexto, os moderadores investigados não exerceram força suficiente para amenizar o impacto da raiva percebida sobre o desempenho, acredita-se que a principal contribuição do estudo para a gestão de pessoas nestas organizações seja subsidiar a construção de programas de desenvolvimento para líderes e liderados destas organizações no intuito de proporcionar o manejo das emoções.

Sendo o Brasil uma sociedade coletivista, e onde primacialmente se tende a evitar conflitos, privilegiando a harmonia social, o líder deve estar ciente do impacto que as suas emoções negativas provocam quando as expressam, seja de forma consciente ou inconsciente (Joseph et al., 2015). Os resultados desta pesquisa sugerem que as emoções de raiva do líder percebida pelo liderado influenciam a sua relação com este liderado. Fazer os líderes compreenderem que suas emoções têm efeitos no desempenho do liderados, podem ajudá-los

a criar um ambiente que colabore para que as relações líder-liderado sejam mais harmoniosas (Day et al., 2014).

Além de perceberem o impacto das suas emoções no comportamento dos membros de sua equipe, outra ação possível que o líder pode fazer para minimizar o impacto da raiva no comportamento dos seus liderados é ser claro quando manifesta esta emoção. Com base na Teoria EASI (Van Kleef, 2009)], a raiva manifestada funciona como uma informação social. Sendo assim, o líder ao manifestar qualquer emoção, em especial a raiva, deve ser claro nesta sua expressão, explicando o motivo pelo qual está manifestando esta emoção, e, conseqüentemente, ajudando o seu liderado a usar o processamento cognitivo na elaboração desta raiva percebida, e evitando, assim, as reações afetivas cuja consequência pode ser a redução do desempenho. Para isso, este programa de desenvolvimento de líderes precisaria englobar o ensino de estratégias de regulação emocional, de forma que o líder compreenda as suas emoções em seu fluxo, não deixando de expressá-las mas escolhendo a estratégia que gere menos impacto negativo sobre o comportamento dos membros da sua equipe. E ajudar estes liderados a processarem o impacto da raiva que perceberem em seus líderes é um grande passo de um programa de desenvolvimento dos líderes, haja vista que a percepção da raiva gerou menor desempenho percebido. Possivelmente, se os liderados passarem a inferir acerca da emoção percebida o impacto negativo desta percepção poderá ser menor, pois eles poderão elaborar o que percebem.

Complementarmente seria importante também, neste programa de desenvolvimento, ajudar os empregados na percepção das emoções dos seus líderes, em especial a raiva. Uma vez que os traços pessoais ou a percepção de poder, neste contexto, não impactaram o suficiente a percepção da raiva, o foco precisa ser na forma como a emoção é percebida e como esta percepção pode impactar menos as atividades do dia a dia do liderado, a partir das estratégias que aprenda e utilize para manejar as emoções que percebe e como irá se

comportar diante desta percepção. Estudos disponíveis na literatura trazem evidências da efetividade destes treinamentos (Mayer, Salovey, & Caruso, 2012; Nelis, Quoidbach, Hansenne, & Mikolajczak, 2011) nas organizações, sendo esta, portanto, uma possível aplicação prática desta dissertação, que além de estudar empiricamente os construtos apresentados, é também uma forma de fazer ciência aplicada, pensando nas reais contribuições deste estudo para a prática da gestão de pessoas.

5.2 Limitações do estudo

Apesar de todo o esforço para a realização do estudo em seu aspecto mais completo possível, esta dissertação apresentou algumas importantes limitações que foram identificadas e estão relacionadas ao modelo, ao instrumento / formas de mensuração e ao contexto.

Limitações do desenho do modelo - Foram utilizados apenas dois traços pessoais (conscienciosidade e agradabilidade) do Modelo dos Cinco Grandes Fatores (Big Five), deixando de lado traços como a abertura à experiência, neuroticismo e extroversão. Embora a escolha dos dois traços tenha sido baseada em evidências anteriores de seu poder explicativo (Gomes & Golino, 2012; Nakano et al., 2016), explorar outros traços poderia trazer novos insumos para compreender o papel dos traços pessoais nas relações entre emoções do líder e o desempenho no trabalho.

Dada a natureza perceptual da emoção e sendo esta influenciada por características contextuais e até mesmo por traços pessoais (Van Kleef et al., 2009), outra limitação foi a não inclusão da compreensão sobre as variáveis relacionadas às características de personalidade do líder. Fonseca et al. (2015) já haviam sinalizado o quanto os traços pessoais do líder influenciam na relação que ele estabelece com seus liderados.

Limitações dos instrumentos e forma como os construtos foram medidos - A percepção de poder não se revelou variável preditora ou moderadora e conforme explicações

anteriores, fatores contextuais, como a configuração política das empresas públicas da amostra, foram uma das suposições para estes resultados. Porém, é fundamental se reconhecer que outro fator que pode ter gerado tal resultado foi a limitação da medida de poder, que contemplou poucos itens, apenas 2, o que provavelmente prejudicou a representatividade da medida em relação ao construto.

Crucial considerar como outra limitação o fato de que fatores contextuais circunscritos ao momento da aplicação podem ter interferido no resultado da percepção, em especial da raiva e do desempenho, dada a natureza perceptual das medidas utilizadas. Em relação ao desempenho, destaca-se que a pesquisa tratou de um recorte de ações dos liderados em um momento específico, que foi o da coleta de dados. Sendo assim, acontecimentos circundantes ao momento da avaliação podem ter interferido na forma como o líder avaliou seu liderado. Portanto, o desempenho do liderado não foi avaliado em seu aspecto mais amplo; o que houve foi uma avaliação perceptiva do líder em relação a perguntas específicas sobre tarefas do liderado restritas ao que formalmente eles faziam e ainda de forma genérica (e.g., “O liderado realiza adequadamente as atividades que são de responsabilidade dele”), já que as perguntas acerca do desempenho não consideravam as especificidades dos cargos dos liderados avaliados. Ainda em relação ao desempenho, pode-se dizer que avaliar este construto traz consigo um efeito muito comum, que é o da recenticidade. Como a avaliação foi feita em um momento específico, o líder pode ter seguido a tendência de sobrevalorizar, no caso positivamente, os comportamentos dos liderados (Sousa, 2002), em função da elevada resposta dada pelos líderes acerca desta variável ($M=3.85$; $DP= 1.21$). Da mesma forma, importante destacar que a própria percepção da raiva na pesquisa pode ter sido influenciada por fatores situacionais do momento em que os dados foram coletados, ainda mais que a ferramenta que mediu a raiva (Goldberg, 1992) avaliava a emoção do líder a partir dos dois meses anteriores à data da coleta. Portanto, fatores do momento podem ter

interferido na forma como a raiva do líder foi percebida pelo liderado, além dos fatores contextuais ou pessoais mais duradouros.

Também apontam-se outras limitações no instrumento que mediu a raiva. A raiva pode ser caracterizada como um traço, tendo um caráter mais estável (temperamento), mas também pode ser manifestada apenas como expressão, que é mais momentânea e está ligada a acontecimentos do momento (Azevedo, Wang, Goulart, Lotufo, & Benseñor, 2010). A raiva, neste estudo, foi considerada em seu aspecto de expressão. Não se teve informações do quanto a manifestação de raiva do líder poderia estar ligada a um aspecto mais estável.

Outra limitação se refere ao uso de medidas de autorrelato, em que se podem fornecer respostas superestimadas, como pode ter sido o caso das autoavaliações dos liderados acerca dos seus traços pessoais, já que estes últimos tiveram apenas o autorrelato como medida.

Também se destaca que o estudo foi correlacional de corte transversal, cuja coleta foi realizada em um dado momento. Em um desenho longitudinal, poderiam ser analisadas as mudanças no tempo, já que desempenho e a expressão de raiva, podem sofrer influências de variáveis contextuais.

Limitações de contexto - O tamanho da amostra, composta no final por 108 líderes e 176 liderados, dificultou a generalização dos resultados para o próprio contexto público do estado da Bahia. O contexto público tem características muito distintas internamente e que mereceriam, portanto, uma análise de uma amostra maior.

5.3 Sugestões para futura pesquisa

Alguns aspectos que podem ser considerados lacunas para futuras pesquisas a serem realizadas na área serão apresentados a seguir, com vistas a um maior crescimento na compreensão das relações entre expressão emocional de raiva, desempenho e traços pessoais.

Sugere-se incluir futuramente os outros três fatores de personalidade do Big Five, de modo que se conheça qual o nível de moderação de cada um deles sobre a relação entre as variáveis antecedente e consequente consideradas neste estudo.

Propõe-se também que as características de personalidade do líder e outros traços pessoais dos liderados sejam considerados no estudo da relação entre percepção da raiva e desempenho.

Em relação aos instrumentos, necessário rever a escala de poder, de forma que ela possa representar melhor o construto, contendo itens mais abrangentes, por exemplo.

Além disso, é necessário escolher instrumento de mensuração do desempenho que o investigue como um processo e não com perguntas que avaliem apenas um momento específico. Sugere-se também que a medida contenha itens sobre as funções que o liderado realiza no trabalho, de forma a não avaliar o desempenho apenas de forma geral. Para medir a raiva pode-se escolher um instrumento que meça esta variável como um traço e não apenas como expressão.

Os novos estudos podem contemplar também instrumentos que sejam tanto autoavaliados como também respondidos pelos líderes e pelos liderados. Isto permitirá um estudo inter-grupos. Além disso, pode-se também utilizar não apenas instrumentos, mas também, realizar entrevistas com líderes e liderados ou até mesmo usar a técnica do grupo focal para se aprofundar em questões identificadas nas medidas e tentar ultrapassar umas das maiores limitações dos instrumentos de autorrelato, o que foi o caso da medida dos traços pessoais. Isto repercutiria na análise dos dados, que poderia fazer uso do modelo de interdependência ator-parceiro (Apim Model; Priem, 2015), que é uma estrutura para analisar dados diádicos interdependentes. O modelo melhora as análises tradicionais de regressão e ANOVA, estimando não apenas os principais efeitos das variáveis de um indivíduo, mas também avaliando como os membros de uma díade se influenciam simultaneamente dentro

de um único modelo. Mediante este modelo, as variáveis são consideradas não apenas dentro do próprio grupo, mas relacionadas com as respostas dos membros do outro grupo.

Complementarmente, um estudo longitudinal pode ser uma nova alternativa para futuras pesquisas, de forma que, em especial, as variáveis raiva e desempenho sejam medidas, com a intenção de compreender se estes construtos se manifestam durante um momento apenas ou se são mais duradouros.

Para reduzir as limitações do contexto, sugere-se ampliar a amostra e incluir liderados e líderes de outros tipos de organizações públicas.

Sugere-se também que sejam feitos estudos futuros de mediação para que se teste a percepção da raiva na relação entre a emoção negativa manifestada e o comportamento do liderado, que poderá ser o desempenho ou algum outro, dada a força da percepção na forma como a variável dependente manifestou-se.

Outro estudo que pode ser conduzido é verificar se a idade interfere na forma de manifestação dos traços pessoais, onde se poderia ter uma comparação inter-grupos, incluindo-se liderados mais velhos.

REFERÊNCIAS

- Alves, T.J.S. (2013). *Diferenças de idade nas estratégias e dificuldades de regulação emocional* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Porto, Porto, PO, Portugal.
- Amestoy, S.C., Backes, V.M.S., Thofehn, M.B., Martini, J.G., & Meirelles, B.H.S. (2014). Trindade LdeL. Dialogic leadership: strategies for application in the hospital environment. *Invest. Educ. Enferm*, 32 (1), 119-127. doi: 10.1590/S0120-53072014000100014
- Araújo, M. R. M., Silva, L. C. O., Gois, C. C., Sousa, D. A. De., Mendonça, P. F., Lima, T. C., & Melo, O. C., Neto. (2013). Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. *Estudos de Psicologia*, 18(2), 203-211. doi: 10.1590/S1413-294X2013000200005
- Azevedo, F.B., Wang, Y., Goulart, A.C., Lotufo, P., & Benseñor, I.M. (2010). Application of the Spielberger's State-Trait Anger Expression Inventory in clinical patients. *Arquivos de Neuro-Psiquiatria*, 68(2), 231-234. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S0004-282X2010000200015>
- Barreto, L.M.T.S., Kishore, A., Reis, G.G., Baptista, L.L., & Medeiros, C.A.F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48 (1), 34-52. doi: 10.5700/rausp1072
- Berrios, L.A., Gobatto, B., Ribeiro, L.S., & Muniz, M. (2002). Gestão de pessoas: Liderança, uma análise dos seus principais estilos. *Revista de Administração do UNISAL*, 6(10), 91-113.

- Bezerra, R.A. (2013). *Fatores individuais e organizacionais no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório* (Dissertação de Mestrado). Faculdade Novos Horizontes, Ouro Preto, MG, Brasil.
- Bezrukova, K., Thatcher, S.M.B., Jehn, K.A., & Spell, C.S. (2012). The effects of alignments: examining group faultlines, organizational cultures, and performance. *Journal Applied Psychology*, 97(1), 77-92. doi: 10.1037/a0023684
- Bezzina, F., & Saunders, M. (2014). The pervasiveness and implications of statistical misconceptions among academics with a special interest in business research methods. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 12(2), 29-42.
- Bendassolli, P. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68), 171-184. doi: 10.7213/psicol.argum.5895
- Bianchi, E.M.P.G., Quishida, A., & Foroni, P.G. (2017). Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>
- Blanchard-Fields, F., Stein, R., & Watson, T. L. (2004). Age differences in emotionregulation strategies in handling everyday problems. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 59b(6), 261–269. doi: <https://doi.org/10.1093/geronb/59.6.P261>
- Borges-Andrade, J. E., Zerbini, T., Abbad, G., & Mourão, L. (2013). Treinamento, desenvolvimento e educação: um modelo para a sua gestão. In L. O. Borges, & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia* (pp. 465-496). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt., & W. C. Borman

- (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Borsa, J.C., Damásio, B.F., & Bandeira, D.R. (2012). Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: algumas considerações. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 22(53), 423-432. <https://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2012000300014>
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(4), 389-398. doi: 10.1111/j.1467-9450.2011.00886.x.
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: Um estudo multinível* (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Brees, J., Mackey, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2014). The mediating role of perceptions of abusive supervision in the relationship between personality and aggression. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 403-413. doi: 10.1177/1548051813505859
- Bock, A.M.B. (2004). A perspectiva sócio-histórica de Leontiev e a crítica à naturalização da formação do ser humano: a adolescência em questão. *Cadernos CEDES (Campinas)*, 24 (62), 26-43. doi: <http://www.bvs-psi.org.br/>
- Bueno, J.M.H., Correia, F.M.L., Abacar, M.G., Yves, A., & Júnior, F.S.P. (2015). Competências emocionais: estudo de validação de um instrumento de medida. *Avaliação Psicológica*, 14(1), 153-163. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712015000100018&lng=pt.
- Byrne, B. (2001). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Cassepp-Borges, V., Balbinotti, M. A. A., & Teodoro, M. L. M. (2010). Tradução e validação de conteúdo: Uma proposta para a adaptação de instrumentos. In L. Pasquali (Ed.), *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas* (pp. 506-520). Porto Alegre: Artmed.
- Cavazotte, F. S. C. N., Duarte, C., & Gobbo, A. (2013). Authentic Leader, Safe Work: The Influence of Leadership on Safety Performance. *Brazilian Business Review*, *10*(2), 95-119.
- Cherian, J., & Farouq, S. (2013). Does effective leadership style drive financial performance of banks? Analysis in the context of UAE banking sector. *International Journal of Economics and Finance*, *5*(7), 105-114. doi: <http://dx.doi.org/10.5539/ijef.v5n7p105>
- Chi, N.W., & Ho, T.R. (2014). Understanding when leader negative emotional expression enhances follower performance: The moderating roles of follower personality traits and perceived leader power. *Human Resource Management*, *67*(9),1-22. doi: 10.1177/0018726714526626
- Chi, N.W., Chung, Y.Y., & Tsai, W.C. (2011). How do happy leaders enhance team success? The mediating roles of transformational leadership, group affective tone and team processes. *Journal of Applied Social Psychology*, *41*, 1421-1454. doi: 10.1111/j.1559-1816.2011.00767.x
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2015). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, *27*(1), 124-141. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Chiuzi, R. M., Siqueira, M. M., & Martins, M. C. (2012). As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores. *Advances in Health*

- Psychology*, 20(2), 31-40. doi: <http://dx.doi.org/10.15603/2176-1019/mud.v20n1-2p31-40>
- Coelho Jr., F. A. (2009). *Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: Um estudo multinível* (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Credé, M., Harms, P., Niehorster, S., & Gaye-Valentine, A. (2012). An evaluation of the consequences of using short measures of the Big Five personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, 874-888. <http://dx.doi.org/10.1037/a0027403>
- Chu, L.C. (2014). Mediating toxic emotions in the workplace: The impact of abusive supervision. *Journal of Nursing Management*, 22(8), 953-963. doi: 10.1111/jonm.12071.
- Darwin, C. (2009). *A expressão das emoções no homem e nos animais*. São Paulo: Companhia das Letras
- Day, D.V., Fleenor, J.W., Atwater, L.E., Sturm, R.E., & Mckee, R.A. (2014). Advances in Leader and Leadership Development: A Review of 25 Years of Research and Theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>.
- Dessen, M.C., & Paz, M.G.T. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722010000300018>
- DeYoung, C. G. (2015). Cybernetic Big Five Theory. *Journal of Research in Personality*, 56, 33-58. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrp.2014.07.004>
- Dias, M.A.M.J., & Borges, R.S.G. (2015). Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. *Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(1), 200-221. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>

- Di Fabio A., & Saklofske, D. H. (2014). Comparing ability and self-report trait emotional intelligence, fluid intelligence, and personality traits in career decision. *Personality and Individual Differences, 64*, 174-178. doi:10.1016/j.paid.2014.02.024
- Dobewall, H., Aavik, T., Konstabel, K., Schwartz, S. H., & Realo, A. (2014). A comparison of self-other agreement in personal values versus the Big Five Personality traits. *Journal of Research in Personality, 50*, 1-10. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrp.2014.01.004>
- Donato, J., Kubo, E., Pereira, R., & Oliva, E. (2013). Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual: Um estudo empírico em um Banco de Desenvolvimento no Nordeste do Brasil. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa, 12*(4), 50-62. Recuperado em 21 de junho de 2017, de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642013000400006&lng=pt&tlng=pt.
- Eberly, M.B., & Fong, C.T. (2013). Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *The Leadership Quarterly, 24*(5), 696–711. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.05.003>
- Emerson, R.M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review, 27*(1), 31–41. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.05.003>
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotion. *Cognition and Emotion, 6*, 169-200. doi: 10.1080/02699939208411068
- Esperidião-Antônio, V., Majeski-Colombo, M., Toledo-Monteverde, D., Moraes-Martins, G., Fernandes, J. J., Assis, M. B., & Siqueira-Batista, R. (2008). Neurobiologia das emoções. *Revista de Psiquiatria Clínica, 35*(2), 55-65. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-60832008000200003&lng=en. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-60832008000200003>

- Farmer, S. M., & Aguinis, H. (2005). Accounting for subordinate perceptions of supervisory power: An identity-dependence model. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1069-1083. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1069
- Fehr, E., Herz, H., & Wilkening, T. (2013). The Lure of Authority: Motivation and Incentive Effects of Power. *American Economic Review (American Economic Association), 103*(4), 1325-1359. doi: <http://www.jstor.org/stable/23469620>
- Ferguson, A.J., Ormiston, M.E., & Moon, H. (2010). From approach to inhibition: The influence of power on responses to poor-performers. *Journal of Applied Psychology, 95*(2), 305-320. doi: 10.1037/a0018376
- Field, A. (2009). *Descobrimos a Estatística Usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Fisk, G. M., & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 23*, 1-12. doi:10.1016/j.leaqua.2011.11.001
- French, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In: D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (p.150-167). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Forgays, D.G., Forgays, D.K., & Spielberger, C.D. (1997). Factor Structure of the State-Trait Anger Expression Inventory. *J Pers Assess, 69*(3), 497-507. doi: 10.1207/s15327752jpa6903_5
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J.E. (2015). Liderança, um retrato da produção científica brasileira. *RAC, 19*(3), 290-310. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>
- Garcia-Santos, S. C., & Werlang, B. S. G. (2013). Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade. *Estudos de Psicologia, 18*(2), 182-191. doi: 10.1590/S1413-294X2013000200003

- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Goldberg, L.R. (1992). The development of markers for the Bigfive factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26–42. doi:10.1037/10403590.4.1.26
- Goldberg, L.R. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. In: I. Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt, & F. Ostendorf (Eds), *Personality Psychology in Europe* (V. 7, pp 7-29). Tilburg, the Netherlands: Tilburg University Press.
- Gomes, C.M.A., & Golino, H.F. (2012). Relações hierárquicas entre os traços amplos do Big Five. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25(3), 445-456. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722012000300004>
- Gondim, S. M. G., & Borges-Andrade, J. E. (2009). Regulação emocional no trabalho: um estudo de caso após desastre aéreo. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 29(3), 512-533. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932009000300007>
- Gondim, S.M.G., & Siqueira, M.M.M. (2014). Emoções e Afetos no Trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A.V.B. Bastos (Orgs), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 207-236). Porto Alegre: Artmed.
- Gosendo, E. E. M., & Torres, C. V. (2010). Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. *Paidéia* (Ribeirão Preto), 20(45), 29-38. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2010000100005>
- Grandey, A. A., Rupp, D., & Brice, W. N. (2015) Emotional labor threatens decent work: A proposal to eradicate emotional display rules. *J. Organiz. Behav.*, 36, 770–785. doi: 10.1002/job.2020
- Gurven, M., von Rueden, C., Massenkoff, M., Kaplan, H., & Vie, M. L. (2013). How Universal Is the Big Five? Testing the Five-Factor Model of Personality Variation

- Among Forager–Farmers in the Bolivian Amazon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(2), 354–370. doi: <http://doi.org/10.1037/a0030841>
- Hambleton, R. K. (2005). Issues, designs, and technical guidelines for adapting tests into multiple languages and cultures (pp. 3-38). In R. K. Hambleton, P. F. Merenda, & C. D. Spielberger (Eds.), *Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hauck, N., Machado, W. L., Teixeira, M. A. P., & Bandeira, D. R. (2012). Evidências de validade de marcadores reduzidos para a avaliação da personalidade no modelo dos Cinco Grandes Fatores. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28, 417-423. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722012000400007>
- Hofstede, G. (2001). *Conseqüências da Cultura: comparar valores, comportamentos, instituições e organizações entre as nações* (2ª. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hollanda, P.P.T.M. (2014). *Personalidade, estrutura organizacional e desempenho humano no trabalho* (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Humphrey, R. H. (2012). How the leaders use emotional leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 740-744. doi:10.1002/job.1791
- Hunt, J. B., & Fitzgerald, M. (2013). The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: An Investigation and Review of Competing Claims in the Literature. *American International Journal of Social Science*, 2, 30-38. Retrieved from: http://www.ajssnet.com/journals/Vol_2_No_8_December_2013/4.pdf
- Hutcheson, G. D., & Sofroniou, N. (1999). *The Multivariate Social Scientist: an introduction to generalized linear models*. New York: Sage Publications.

- Izard, C. E. (1991). *The psychology of emotions*. New York: Plenum
- Izard, C. E. (2010). The many meanings/aspects of emotion: definitions, functions, activation, and regulation. *Emotion Review*, 2(4),363-370. doi: 10.1177/1754073910374661
- Javaras K.N., Schaefer S.M., Van Reekum, C.M., Lapate R.C., Greischar L.L., Bachhuber D.R., et al. (2012). *Conscientiousness predicts greater recovery from negative emotion*, 12, 875–881. doi: 10.1037/a0028105
- Jensen-Campbell, L.A., Knack, J.M., Waldrip, A.M., & Campbell, S.D. (2007). Do personality traits associated with self-control influence the regulation of anger and aggression? *Journal of Research in Personality*, 41(2), 403–424. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.05.001>
- Jesus, R.G., & Rowe, D.E.O. (2015). Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 211-218. doi: <https://dx.doi.org/10.18089/tms.2015.11226>
- Joseph, D. L., Dhanani, L. Y., Shen, W., Mchugh, B. C., & Mccord, M. A. (2015). Is a Happy Leader a Good Leader? A Meta-Analytic Investigation of Leader Trait Affect and Leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(4),557-576. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.04.001>
- Kafetsios, K., Athanasiadou, M., & Dimou, N. (2013). Leader´ and subordinates´ attachment orientations, emotion regulation capabilities and affect at work: a multilevel analysis. *Leadership Quarterly*, 25, 512-527. doi:10.1016/j. Leaqua.2013.11.010
- Kant, L., Skogstad, A., Torsheim, T., & Einarsen, S. (2013). Beware the Angry Leader: Trait Anger and Trait Anxiety as Predictors of Petty Tyranny. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 106-124. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.005>

- Knapp, F., & Heidingsfelder, M. (2001). Drop-out analysis: Effects of the survey design. In U.D. Reips, & M. Bosnjak (Eds.), *Dimensions of internet science* (pp. 221–230). Lengerich, Germany: Pabst Science Publishers.
- Koning, L.F., & Van Kleef, G.A. (2015). How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 489-501. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.001>
- Ladeira, W. J., Sonza, I. B., & Berte, R. S. (2012). Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na Prefeitura de Santa Maria (RS). *Rev. Adm. Pública*, 46(1), 71–91. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000100005>
- Lang, F. R., John, D., Lüdtke, O., Schupp, J., & Wagner, G. G. (2011). Short assessment of the Big Five: robust across survey methods except telephone interviewing. *Behaviour Research and Therapy*, 43, 548-567. doi: <http://dx.doi.org/10.3758/s13428-011-0066-z>
- Denilson, A.L., & Moraes, L.F.R. (2014). Percepção de valores organizacionais: contribuições para a gestão de pessoas no setor de serviços. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 83-94. Recuperado en 11 de julho de 2017, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632014000200007&lng=es&tlng=pt.
- Machado, A.S., & Abegão, L.H. (2015). Cultura Organizacional: A relação entre a percepção e a consolidação de uma cultura entre os componentes de uma organização. *Anais do Simpósio de excelência em gestão de tecnologia – SEGeT*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*. Portugal: Report Number.
- Marques, I. R., Dimas, I.D., & Lourenço, P.R. (2014). Eficácia, emoções e conflitos grupais: a influência do coaching do líder e dos pares. Gerais. *Revista Interinstitucional de*

Psicologia, 7(1), 67-81. Disponível em:
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-2202014000100007&lng=pt.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2012). The Validity of MSCEIT: Additional Analyses and Evidence. *Emotion Review*, 4(4), 403-408. doi:10.1177/1754073912445815

Mccrae, R.R. (1987). Validation of the fivefactor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (1). 81–90. doi: 10.1037/0022-3514.52.1.81

Mccrae, R.R. (1992). An introduction to the five factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175–215. doi: 10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x

McCrae, R. R., Costa, P. T. J., Pedroso de Lima, M., Simões, A., Ostendorf, F., Angleitner, A., . . . Piedmont, R. L. (1999). Age differences in personality across the adult life span: parallels in five cultures. *Developmental Psychology*, 35(2), 466-477.

Mendonça, H., Ferreira, M.C., Caetano, A., & Torres, C.V. (2014). Cultura organizacional, coping e bem-estar subjetivo: um estudo com professores de universidades brasileiras. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(2), 230-244. Recuperado em 21 de junho de 2017, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000200009&lng=pt&tlng=pt.

Mendonça, J. R., & Dias, S. M. R. C. (2006). In French e Raven (1959) ao modelo poder/interação de influência interpessoal: uma discussão sobre poder e influência social. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(4), 01-19. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512006000400009>

- Miguel, F. K., Finoto, B. A. S., & Miras, B. D. (2013). Percepção emocional e traços de personalidade: estudo de validade divergente. *Encontro: Revista de Psicologia*, 16(24), 107-120. Retrieved from <http://sare.anhanguera.com/index.php/rencp/index>
- Moura, G.M.S.S., Inchauspe, J.A.F., Dall'Agnol, C.M., Magalhães, A.M.M., & Hoffmeister, L.V. (2013). Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança. *Acta Paul. Enferm*, 26 (2), 198-204. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002013000200015>.
- Myszkowski, N., Storme, M., Davila, A., & Lubart, T. (2015). Managerial creative problem solving and the Big Five Personality traits: Distinguishing divergent and convergent Abilities. *Journal of Management Development*, 34(6), 674-684. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-12-2013-0160>
- Nakano, T. C., Zaia, P., & Oliveira, K.S. (2016). Estudo correlacional: criatividade verbal e personalidade segundo Modelo dos Cinco Grandes Fatores em estudantes brasileiros. *Revista de Psicologia*, 34(1), 118-146. doi: <http://dx.doi.org/10.18800/psico.201601.005>
- Natividade, J.C., & Hutz, C.S. (2015). Escala Reduzida de Descritores dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade: Prós e Contras. *Revista Psico*, 46(1), 79-89. doi: [10.15448/1980-8623.2015.1.16901](http://dx.doi.org/10.15448/1980-8623.2015.1.16901)
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2014a). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47, 22-37. doi: <https://doi.org/10.5700/rausp1023>
- Neiva, E. R., Paz, M. G. T., & Dessen, M. C. (2012). Bem-estar e felicidade nas organizações: um só fenômeno? In: M. C. Ferreira, & H. Mendonça (Orgs.), *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais* (pp. 105-130). São Paulo: Casa do Psicólogo.

- Neiva, E.R., & Paz, M.G.T. (2014b). O Poder discriminante da escala de configuração do poder organizacional na perspectiva macro organizacional e sua utilização como instrumento de caracterização do perfil cultural das organizações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(2), 153-168. Recuperado em 21 de junho de 2017, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000200003&lng=pt&tlng=pt
- Nelis, D., Quoidbach, J., Hansenne, M., & Mikolajczak, M. (2011). Measuring Individual Differences in Emotion Regulation: The Emotion Regulation Profile-Revised (ERP-R). *Psychologica Belgica*, 5(1), 49-91. doi: 10.1037/a0021554
- Nesler, M.S., Aguinis, H., Quigley, B.M., Lee, S.J., & Tedeschi, J.T. (1999). The development and validation of a scale measuring global social power based on French and Raven's power taxonomy. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 750-771. doi: 10.1111/j.1559-1816.1999.tb02022.x
- Ng, W., & Diener, E. (2009). Personality Differences in Emotions: Does Emotion regulation Play a Role? *Journal of Individual Differences*, 30 (2),100-106. doi: 10.1027/1614-0001.30.2.100
- Oliven, R.G. (2009). Cultura e Personalidade. *Centro Edelstein de Pesquisas Sociais*, 3, 19-37.
- Oliveira, A.M.B., Gonzáles, L.F., & Oliveira, A.J. (2014). Variáveis contextuais como moderadoras da relação grh-desempenho organizacional: uma metanálise. *Gest. Prod.*, 21 (2), 303-321. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X140>
- Oliveira, M. A. D., Possamai, O., & Valentina, L. V. O. D. (2015). Profile and leadership tendencies of a Brazilian worldwide leading company. *Production*, 25(2), 379-390.

- Olivola, C. Y., Eubanks, D. L., & Lovelace, J. B. (2014). The many (distinctive) Faces os Leadership: Inferring Leadership Domain from Facial Appearance. *The Leadership Quarterly*, 25, 817-834. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.002>
- Paz, M.G.T., Martins, M.C.F., & Neiva, E.R. (2014). Poder nas Organizações. In J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100452
- Priem, J.S. (2015). Modelo de interdependência de ator-parceiro. A *Enciclopédia Internacional de Comunicação Interpessoal*, 2(2), 1-6. doi: 10.1002 / 9781118540190.wbeic169
- Ratcliff, N.J., Franklin, R.G., Jr, Nelson, A.J., & Vescio, T.K. (2012). The scorn of status: Anger on highstatus faces is a stronger signal of social threat. *Social Cognition*, 30, 631-642. doi: 10.1521/soco.2012.30.5.631
- Resende, P.C., Martins, M.C.F., & Siqueira, M.M.M. (2010). Bem-estar no trabalho: influência das bases de poder do supervisor e dos tipos de conflito. *Mudanças - Psicologia da Saúde*, 18 (1-2), 47-57.
- Robbins, S.P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, N. (2013). *Predição do desempenho no trabalho e dos comportamentos de inovação no contexto de uma função de engenharia de software* (Tese de doutorado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

- Rodrigues, A.P.G., & Gondim, S.G. (2014). Expressão e regulação emocional no contexto de trabalho: um estudo com servidores públicos. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(2), 38-65. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712014000200003>
- Rusticci, R. (2013). *Bases de poder social, engajamento no trabalho e resiliência: um estudo com servidores públicos municipais de Diadema – SP* (Dissertação de Mestrado). Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 16, 744-764. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007>
- Santos, A. P. (2012). *Competências, carreiras e contexto: um estudo multinível na administração pública brasileira* (Tese de Doutorado Não Publicada). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Schaubroeck, J., & Shao, T. (2012). The role of attribution in how followers respond to the emotional expression of male and female leaders. *The Leadership Quarterly*, 23, 27–42. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.003>
- Sherer, K. (2000). Appraisal theory. In T. Dalgleish & M. J. Power. *Handbook of cognition and emotion*. London: John Wiley & Sons.
- Silvia, P. J., Kaufman, J. C., Reiter-Palmon, R., & Vigert, B. (2011). Cantankerous creativity: Honesty-Humility, Agreeableness, and the Hexaco structure of creative achievement. *Personality and Individual Differences*, 51, 687-689. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2011.06.011>
- Sireci, S. G., Yang, Y., Harter, J., & Ehrlich, E. J. (2006). Evaluating guidelines for test adaptations: A methodological analysis of translation quality. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(5), 557-567. doi:10.1177/0022022106290478

- Schmitt, D.P., Allik, J., McCrae, R.R., Benet-Martínez, V., Alcalay, L., & Ault, L. (2007). The geographic distribution of Big Five personality traits: Patterns and profiles of human self description across 56 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, 173–212. Doi: <https://dx.doi.org/10.1177/0022022106297299>
- Silva, W., Barbosa, P.A., & Abelin, Å. (2016). Cross-cultural and cross-linguistic perception of authentic emotions through speech: An acoustic-phonetic study with Brazilian and Swedish listeners. *DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada*, 32(2), 449-480. <https://dx.doi.org/10.1590/0102-445003263701432483>
- Sousa, V. (2002). *Gestão do desempenho: julgamento ou diálogo*, Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Sy, T., & Choi, J.N. (2013). Contagious leaders and followers: Exploring multi-stage mood contagion in a leader activation and member propagation (LAMP) model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, 127-140. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.06.003>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Tee, E. Y. J. (2015). The Emotional Link: Leadership and the Role of Implicit and Explicit Emotional Contagion Processes across Multiple Organizational Levels. *The Leadership Quarterly*, 26, 654-670. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.009>
- Tepper B. J., Moss S. E., & Duffy M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279-294. doi: [10.5465/AMJ.2011.60263085](https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.60263085)

- Tenuta, A.M., & Lapesqueur, M. (2011). Aspectos da afiliação epistemológica da Linguística Cognitiva à Psicologia da Gestalt: percepção e linguagem. Some Aspects of the Epistemologica. Affiliatio. of Cognitive Linguistic. to Gestal. Psychology: perception and language. *Ciências & Cognição*, *16*(2), 65-81. Recuperado em 18 de junho de 2017, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-58212011000200006&lng=pt&tlng=pt.
- Thiel, C.E., Connelly, S., & Griffith, J.A. (2012). Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies. *The Leadership Quarterly*, *23*(3), 517–533. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.005>
- Van Kleef, G.A. (2009). How emotions regulate social life: the emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science*, *18*(3), 184–188. doi: [10.1111/j.1467-8721.2009.01633.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2009.01633.x)
- Van Kleef, G.A.; Van Doorn, E.A., Heerdink M. W., & Koning L. F. (2011). Emotion is for influence. *European Review of Social Psychology*, *22*, 114–163. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/10463283.2011.627192>
- Van Kleef, G.A., Homan, A.C., Beersma, B., Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., & Damen, F. (2009). Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional display on team performance depend on follower epistemic motivation. *Academy of Management Journal*, *52*, 562–580. doi: [10.5465/amj.2009.41331253](https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331253)
- Van Kleef, G.A., Anastasopoulou, C., & Nijstad, B.A. (2010a). Can expressions of anger enhance creativity? A test of the emotions as social information (EASI) model. *Journal of Experimental Social Psychology*, *46*(6), 1042–1048. doi: [10.1016/j.jesp.2010.05.015](https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.05.015)
- Van Kleef, G.A., Homan, A.C., Beersma, B., & Van Knippenberg, D. (2010b). On angry leaders and agreeable followers: How leaders' emotions and followers'

- personalities shape motivation and team performance. *Psychological Science*, 21, 1827-1823. doi: 10.1177/0956797610387438
- Vargas, M.R.M. (2012). Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 89-107. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551998000300006>
- Vasconcelos, A.G., Sampaio, J.R., & Nascimento, E. (2013). PMK: medida válida para predição do desempenho no trabalho? *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 26(2), 251-260. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722013000200005>
- Vernon, M. D. (1973). *Motivação humana*. Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis: Vozes. (trabalho original publicado em 1969)
- Vianelloa, M., Schnabel, K., Sriram, N., & Nosek, B. (2013). Gender differences in implicit and explicit personality traits. *Personality and Individual Differences*, 55(8), 994-999. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2013.08.008>
- Vieira, V. A., & Faia, V. S. (2014). Efeitos Moderadores Duplos e Triplos na Análise de Regressão. *Anais do Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.
- Visser, V.A., Van Knippenberg, D., Van Kleef ,G.A., & Wisse, B.M. (2013). How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance. *The Leadership Quarterly*, 24, 172–188. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.003>
- Volk, S., Thoni, C., & Ruigrok, W. (2011). Personality, personal values and cooperation preferences in public good games: A longitudinal study. *Personality and Individual Differences*, 50, 810–815. doi: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.01.001>
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The Bad Boss takes it all: How Abusive Supervision and Leader-Member Exchange interact to influence Employee Silence. *The Leadership Quarterly*, 26, 763-774. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>

- Zenteno-Hidalgo, A.C., & Silva, C.A.D. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar*, 26(59), 119-136.
- Zerbini, T., & Abbad, G. (2010). Transferência de treinamento e Impacto do treinamento no trabalho: análise crítica da literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 97-111.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation an emotion*. New York: Springer, Verlag.
- Wayne, S.J., & Liden, R.C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38, 232-260. doi: 10.2307/256734
- Weston, R., & Gore Jr., P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719-751. doi: 10.1177/0011000006286345
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.225>
- Wolff, L., Cabral, P. M. F., & Lourenço, P. R. M. R. S. (2013). O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(1), 177-204.
- Wu, M. (2014). Verifying the influences of leadership styles upon organizational performances: Balance-scored card implementation as a moderator. *Journal of International Management Studies*, 9(1), 25-37.

Apêndice A



Nesta última parte, você deverá avaliar com que intensidade o **SEU LÍDER** manifestou-se irritado, contrariado, inflamado, furioso ou raivoso nos últimos dois meses. Estas expressões emocionais estão em ordem de degradação, sendo irritado a expressão emocional menos intensa e raivoso a expressão emocional mais intensa. Estas emoções podem ter sido causadas na interação com você ou não, sendo as possíveis respostas:

- 1- Nada ou muito ligeiramente**
- 2- Um pouco**
- 3- Moderadamente**
- 4- Bastante**
- 5- Extremamente**

- 1- Irritado
- 2- Contrariado
- 3- Inflamado
- 4- Furioso
- 5- Raivoso

Apêndice B



Nesta parte do questionário, descreva como VOCÊ se vê, honestamente, em relação a outras pessoas que você conhece e não como você deseja ser no futuro. Para isso, responda às próximas perguntas indicando como cada uma das frases descreve você, sendo as opções de resposta:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

- | | |
|--|-----|
| 1 - Eu me interesso pelas pessoas | () |
| 2 - Simpatizo-me com os sentimentos das outras pessoas | () |
| 3 - Tenho um coração mole | () |
| 4 - Dedico parte do meu tempo a outras pessoas | () |
| 5 - Sinto as emoções dos outros | () |
| 6 - Consigo fazer com que as pessoas fiquem confortáveis comigo | () |
| 7 - Não estou realmente interessado em outras pessoas | () |
| (Estou realmente interessado em outras pessoas) | |
| 8 - Insulto as pessoas | () |
| (Trato bem as pessoas) | |
| 9 - Não estou interessado em problemas de outras pessoas | () |
| (Estou interessado em problemas de outras pessoas) | |
| 10 - Preocupo-me pouco com os outros | () |
| (Preocupo-me com os outros) | |
| 11 - Estou sempre preparado | () |
| 12 - Presto atenção aos detalhes | () |
| 13 - Concluo minhas tarefas rapidamente | () |
| 14 - Gosto da ordem | () |
| 15 - Sigo o que foi programado | () |
| 16 - Sou exigente no meu trabalho | () |
| 17 - Deixo meus pertences por perto | () |
| 18 - Faço confusão com algumas coisas | () |
| (Não faço confusão com as coisas) | |
| 19 - Muitas vezes esqueço-me de colocar as coisas de volta no seu devido lugar | () |
| (Sempre coloco as coisas de volta no seu devido lugar) | |
| 20 - Esquivo-me das minhas obrigações | () |
| (Enfrento as minhas obrigações) | |

Apêndice C



A seguir há uma lista de frases que podem ser usadas para descrever comportamentos que supervisores imediatos podem apresentar frente aos seus liderados. Leia cuidadosamente cada frase pensando em seu supervisor imediato. Então, decida até que ponto você concorda que ele poderia fazer isto por você. Marque o número que representa sua opinião na coluna à direita de cada frase. Use a escala a seguir:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Nem concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

- 1- Meu supervisor pode influenciar-me a trabalhar mais no meu trabalho.
- 2- Meu supervisor pode influenciar o tipo de projectos que se envolvem com.
- 3- Meu supervisor pode influenciar as minhas atividades relacionadas com a escola.
- 4- Meu supervisor pode influenciar a forma como eu avaliar o trabalho dos outros em nosso campo.
- 5- Meu supervisor tem a habilidade de fazer com que eu me comporte da forma como ele quer
- 6- Meu supervisor pode me controlar.
- 7- Meu supervisor pode me fazer o que eu normalmente não faria.
- 8- Meu supervisor pode obter-me para fazer o que eu não faria de outra maneira.
- 9- Meu supervisor tem a habilidade de fazer com que eu me comporte da forma como ele quer
- 10- Meu supervisor pode obter-me a fazer coisas que não querem fazer.
- 11- Meu supervisor é alguém que faz com que eu siga as suas sugestões.
- 12- Meu supervisor é alguém cujas sugestões eu sigo.
- 13- Meu supervisor pode me dar tempo extra de folga. *
- 14- Meu supervisor pode escrever uma forte carta de recomendação em meu nome. *
- 15- Meu supervisor pode fazer a minha semana de trabalho mais fácil. *
- 16- Meu supervisor pode me recomendar para financiamento continuado (modificado de
- 17- Meu supervisor pode fornecer-me com benefícios especiais.
- 18- Meu supervisor pode me dar atribuições de trabalho indesejáveis.
- 19- Meu supervisor pode fazer o meu trabalho difícil para mim.
- 20- Meu supervisor pode fazer coisas desagradáveis aqui.
- 21- Meu supervisor pode fazer estar no trabalho de mau gosto
- 22- Meu supervisor pode me fazer sentir que eu tenho compromissos a cumprir.
- 23- Meu supervisor pode me fazer sentir como se eu deveria satisfazer as minhas necessidades de trabalho.
- 24- Meu supervisor pode dar-me a sensação que tenho responsabilidades a cumprir.
- 25- Meu supervisor pode fazer-me reconhecer que tenho tarefas a realizar.

- 26- Meu supervisor pode me dar boas sugestões técnicas.
- 27- Meu supervisor pode compartilhar comigo hislher experiência considerável elou
- 28- Meu supervisor pode me fornecer conselhos relacionados com o trabalho de som.
- 29- Meu supervisor pode me fornecer conhecimento técnico necessário Treinamento.
- 30- Meu supervisor pode me fazer sentir valorizado.
- 31- Meu supervisor pode me fazer sentir como helshe aprova de mim.
- 32- Meu supervisor pode me fazer sentir pessoalmente aceito.
- 33- Meu supervisor pode me fazer sentir importante.

Apêndice D



O objetivo deste questionário é identificar as características de comportamento que os trabalhadores apresentam dentro da organização. Não há respostas certas ou erradas ; escolha a resposta que melhor descreve a sua verdadeira percepção sobre o comportamento real na organização do empregado selecionado. Obrigado por responder a cada afirmação da forma mais sincera que puder ; baseada unicamente na sua percepção verdadeira e não em suposições sobre o que é mais conveniente ou na resposta elegante.

A seguir há 21 declarações relativas a certos comportamentos no trabalho em uma escala que representa a frequência com a qual o subalterno selecionado apresenta estes comportamentos . Para responder , leia cuidadosamente cada declaração e marque a opção que melhor representa a sua percepção. Por favor, responda todas as declarações:

- 1- Nunca**
- 2- Quase nunca**
- 3- Às vezes**
- 4- Quase sempre**
- 5- Sempre**

- 1- Ajuda os outros que tenham se ausentado
- 2- Auxilia o trabalho independente das regras
- 3- Realiza adequadamente os deveres que são de sua responsabilidade
- 4- Ajuda os colegas que estejam sobrecarregados de trabalho
- 5- Avisa antecipadamente quando precisa faltar ao trabalho
- 6- Cumpre com as responsabilidades definidas na descrição do trabalho
- 7- Ajuda o supervisor em seu trabalho (embora não tenha sido solicitado)
- 8- Realiza pausas no trabalho de forma não merecida
- 9- Executa as tarefas esperadas dele
- 10- Tome parte do seu tempo para ouvir os problemas e preocupações de seus colegas de trabalho
- 11- Passa frande quantidade do tempo em conversas telefônicas
- 12- Preenche os requisitos formais para execução do seu trabalho
- 13- Deixa de fazer o que está fazendo para ajudar os novos funcionários
- 14- Reclama de coisas insignificantes no trabalho

- 15- Envolve-se em atividades que afetam diretamente a sua avaliação
- 16- Tem um interesse pessoal pelos outros empregados
- 17- Preserva e protege a propriedade da organização
- 18- Descuida-se dos aspectos do trabalho que são de sua obrigação
- 19- Compartilha informações de trabalho com os colegas de trabalho
- 20- Segue as regras informais destinadas a manter a ordem
- 21- Realiza os seus deveres essenciais sem falhas

Apêndice E



Em relação ao seu liderado, avalie o seu desempenho em relação ao seu trabalho considerando a escala:

- 1- Nunca**
- 2- Quase nunca**
- 3- As vezes**
- 4- Quase sempre**
- 5- Sempre**

- 1- No geral, até que ponto você sente que seu liderado está executando seu trabalho do modo que você gostaria que fosse feito?
- 2- Avalie a frequência com que este liderado apresenta um bom nível de desempenho global
- 3- Avalie a frequência em que este liderado apresenta desempenho superior em relação a outros subordinados supervisionados por você
- 4- Qual é a sua visão pessoal de seu liderado em termos de sua efetividade global?

Apêndice F



Para confirmar a sua participação, por favor, leia o texto abaixo e, caso concorde, assinale no local indicado.

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Declaro ter conhecimento de que estou participando de um estudo conduzido por um pesquisador da Universidade Federal da Bahia.

Estou informado(a) de que, se houver qualquer dúvida a respeito dos procedimentos adotados durante a condução da pesquisa, terei total liberdade para questionar ou mesmo me recusar a continuar participando da investigação.

Meu consentimento, fundamentado na garantia de que as informações apresentadas serão respeitadas, assenta-se nas seguintes restrições:

- a) Todas as informações individuais terão o caráter estritamente confidencial;
- b) Os pesquisadores estão obrigados a me fornecer, quando solicitados, os resultados do estudo;

A responsável por esta pesquisa é Silvana Curvello de Cerqueira Campos, que poderá ser contatada pelo e-mail scurvello@hotmail.com

Concordo em participar da pesquisa

Apêndice G



Matriz fatorial da dimensão de Agradabilidade

Item	Carga
1- Eu me interesso pelas pessoas	0.685
2- Simpatizo-me com os sentimentos das outras pessoas	0.597
3- Tenho um coração mole	-
4- Dedico parte do meu tempo a outras pessoas	0.575
5- Sinto as emoções dos outros	0.586
6- Consigo fazer com que as pessoas fiquem confortáveis comigo	-
7- Estou realmente interessado em outras pessoas	0.475
8- Trato bem as pessoas	-
9 – Estou interessado em problemas de outras pessoas	0.496
10- Preocupo-me com os outros	-

Nota. Método de Extração: Principais Eixos Fatoriais.

Apêndice H



Matriz fatorial da dimensão de Conscienciosidade

Item	Carga
1- Estou sempre preparado	,324
2- Presto atenção aos detalhes	,543
3- Concluo minhas tarefas rapidamente	,433
4- Gosto da ordem	,539
5- Sigo o que foi programado	,553
6- Sou exigente no meu trabalho	,513
7- Deixo meus pertences por perto	,493
8- Não faço confusão com as coisas	-
9- Sempre coloco as coisas de volta no seu devido lugar	,413
10- Enfrento as minhas obrigações	,465

Nota. Método de Extração: Principais Eixos Fatoriais

Apêndice I



Matriz fatorial da dimensão Poder de Influência

Item	Fator
1- Meu líder tem a habilidade de fazer com que eu me comporte da forma como ele (ela) quer	0.662
2- Meu líder pode me fornecer benefícios especiais	-
3- Meu líder é alguém que faz com que eu siga as suas sugestões	0..790

Nota. Método de Extração: Principais Eixos Fatoriais.

Apêndice J



Matriz fatorial da dimensão Desempenho

Item	Fator
1- No geral, até que ponto você sente que seu liderado está executando seu trabalho do modo que você gostaria que fosse feito?	,784
2- Avalie a frequência com que este liderado apresenta um bom nível de desempenho global	,793
3- Avalie a frequência em que este liderado apresenta desempenho superior em relação a outros subordinados supervisionados por você	,628
4- O liderado realiza adequadamente as atividades que são de responsabilidade dele	,679
5- O liderado cumpre com as responsabilidades definidas na descrição do seu trabalho	,691
6- O liderado executa as tarefas esperadas dele	,813
7- O liderado preenche os requisitos formais necessários para execução do trabalho	,700
8- O liderado executa os seus deveres essenciais sem falhas	,636

Nota. Método de Extração: Principais Eixos Fatoriais.

Apêndice K



Matriz fatorial da dimensão Expressão Emocional do Liderado

Item	Fator
1- Irritado	,509
2- Contrariado	,547
3- Inflamado	,765
4- Furioso	,757
5- Raivoso	,739

Nota. Método de Extração: Principais Eixos Fatoriais