

O efeito da liderança despótica no comportamento contraproducente: o papel da autoestima reduzida baseada na organização e da estabilidade emocional

Muhammad Anwar ul Haq¹ 

Mirza Ashfaq Ahmed² 

Sobia Shabeer³ 

Shaista Khalid⁴ 

Resumo

Objetivo – O objetivo deste trabalho foi examinar o efeito do comportamento de liderança despótica no comportamento contraproducente dos liderados. Foi também levantada uma hipótese de que o efeito seria mediado pela autoestima reduzida baseada na organização (ROBSE) e moderado pela estabilidade emocional do funcionário. Fizemos uso da perspectiva da conservação de recursos e do fenômeno da troca social.

Referencial teórico – Recorremos ao fenômeno da troca social.

Metodologia – O contexto do estudo foram as PMEs (Pequenas e Médias Empresas) na Divisão de Gujranwala no Paquistão. Dados foram coletados com um intervalo de tempo de 227 dias supervisor-subordinado. A Modelagem de Equações Estruturais foi utilizada para testar os efeitos diretos e mediadores. A moderação da interação foi realizada utilizando o Macroprocesso de Hayes no SPSS.

Resultados – Os resultados sugerem que a liderança despótica tem efeito positivo sobre o comportamento contraproducente. A autoestima reduzida baseada na organização faz a mediação parcial da influência da liderança despótica no comportamento contraproducente. Do mesmo modo, a estabilidade emocional modera o impacto da liderança despótica no comportamento contraproducente.

Implicações práticas e sociais da pesquisa: – O fenômeno da liderança despótica não é novo nas organizações; entretanto, foi apenas recentemente que ele conquistou o interesse dos pesquisadores. É oportuno investigar empiricamente as implicações que tal estilo de liderança pode ter para os subordinados.

1. Universidade de Gujrat, Departamento de Administração, Gujrat, Paquistão
2. Universidade de Gujrat, Departamento de Administração, Gujrat, Paquistão
3. Universidade de Gujrat, Departamento de Administração, Gujrat, Paquistão
4. Universidade de Sargodha, Departamento de Educação, Sargodha, Paquistão

Como citar:

Anwar ul Haq, M., Ahmed, M. A., Shabbir, S., Khalid, S. (2021). O efeito da liderança despótica no comportamento contraproducente: o papel da autoestima reduzida baseada na organização e da estabilidade emocional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), p.1-16.

Recebimento:

06/08/2019

Aprovação:

18/01/2021

Editor responsável:

Prof. Dr. Jesús Barrena

Processo de avaliação:

Double Blind Review

Revisores:

Ali Ender Altunoglu; Cem Tanova



Revista Brasileira de Gestão de
Negócios

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4116>

Contribuições – Os resultados, pela primeira vez, confirmam que o comportamento despótico do líder reduz a autoestima dos subordinados e os faz ter um comportamento contraproducente, exceto para aqueles que têm alta estabilidade emocional. O estudo esclarece os efeitos nocivos dos líderes despóticos nos liderados.

Palavras-chave – Liderança despótica; comportamento contraproducente; autoestima reduzida baseada na organização; estabilidade emocional.

I Introdução

A pesquisa sobre liderança tem sempre fascinado os acadêmicos organizacionais devido a uma conotação positiva tradicional vinculada a ela como construto, e por causa de suas implicações no desempenho em nível individual, grupal e organizacional. Os esforços de pesquisa também tiveram mais foco nos aspectos positivos do comportamento de liderança, negligenciando seu lado negativo. Entretanto, nos últimos anos, a atividade de pesquisa começou a se inclinar para o lado mais sombrio da liderança, introduzindo uma mudança de paradigma nos estudos sobre liderança (Karakitapoğlu-Aygün & Gumusluoglu, 2013). Essa percepção se aprofundou no contexto dos escândalos como os da Enron e o da WorldCom (Naseer, Raja, Syed, Donia & Darr, 2016). Estes escândalos apontaram na direção da necessidade de compreender como o lado repulsivo de um líder pode ser prejudicial para a organização. Além disso, Griffin e O’Leary-Kelly (2004) destacaram que o crescente interesse pelo lado negativo da liderança reflete o início de um movimento de pensamento crítico sobre a liderança na literatura.

A literatura organizacional conota várias terminologias para indicar o lado negativo da liderança, como: supervisão abusiva (Tepper, 2007), liderança tirânica (Ashforth, 2009), liderança destrutiva (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007), liderança tóxica (Frost, 2004) e liderança despótica (Aronson, 2001). Este trabalho se concentra na liderança despótica, já que ela compreende aspectos importantes do estilo de liderança negativa, sendo também uma área pouco pesquisada nas ciências organizacionais (Erkutlu & Chafra, 2018; Schyns & Schilling, 2013). A liderança despótica se refere a uma inclinação do líder para a dominação pessoal e o comportamento autoritário atendendo ao seu interesse próprio, autoglorificação e manipulação (Aronson, 2001; De Hoogh & Den Hartog, 2008). São arrogantes, impiedosos, mandões e têm foco em conquistar a supremacia sobre os liderados (Naseer et al., 2016). Com tais qualidades, eles influenciam negativamente os liderados e atrapalham as organizações e os indivíduos

para alcançar seus objetivos (Karakitapoğlu-Aygün & Gumusluoglu, 2013).

A liderança despótica foi estudada no relacionamento com vários construtos, como: angústia psicológica, conflito trabalho-família, exaustão emocional, intenções de mudar de emprego e menor desempenho organizacional, menor compromisso e desempenho com insatisfação no trabalho (Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000). Apesar de seu potencial para explicar o comportamento contraproducente dos liderados, ainda há a necessidade da validação empírica do mesmo (Erkutlu & Chafra, 2018; Karakitapoğlu-Aygün & Gumusluoglu, 2013). O comportamento contraproducente se refere a um comportamento intencional do funcionário contra os interesses legítimos de sua organização (Gruys & Sackett, 2003). Acadêmicos (Collins & Jackson, 2015; Schyns & Schilling, 2013) argumentam que a liderança negativa é um dos principais antecedentes dos comportamentos contraproducentes nas organizações e chamam a atenção para sua pesquisa.

Para explicar o efeito da liderança despótica no comportamento contraproducente, este trabalho se baseia na teoria da troca social. A troca social é uma sequência de dar e receber entre duas partes. Essas trocas mútuas bidirecionais obrigam as partes a retribuir um curso de ação iniciado pela outra (Blau, 1964). Um líder despótico, por meio de seu comportamento, tem uma influência negativa em seus liderados. Os liderados, em troca, retribuem com ações direcionadas aos líderes, ao trabalho e à organização. Portanto, se um líder adota um comportamento despótico, o liderado em troca retribui de maneira similar. Sendo assim, investigar o efeito da liderança despótica no comportamento contraproducente é o primeiro objetivo deste estudo.

Para a transmissão dessa influência, ocorrem diferentes mecanismos intervenientes entre a liderança despótica e o comportamento contraproducente. Neste estudo, argumentamos teoricamente que nenhum liderado adota um comportamento contraproducente antes de vivenciar uma redução de sua autoestima baseada na organização. A ação dos líderes pode ser muito prejudicial para a autoestima dos liderados na organização. Eles podem

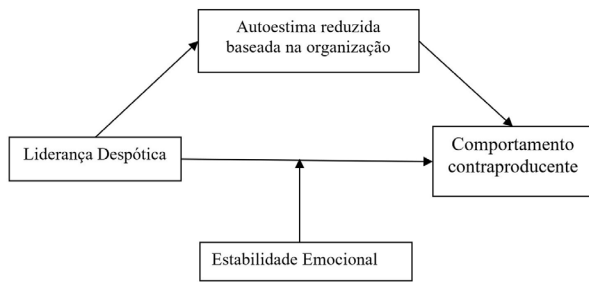


Figura 1. Estrutura da pesquisa

sentir sua autoestima abalada ou elevada como resultado do comportamento dos líderes, um líder despótico reduziria a autoestima dos liderados. Neste estudo, chamamos esse construto de autoestima reduzida baseada na organização. Com isso, argumentamos duas contribuições: primeira, a introdução da ROBSE como um novo construto na literatura; segunda, a integração da mesma como um mecanismo de mediação (Figura 1).

Além disso, estudamos o efeito moderador da estabilidade emocional no relacionamento entre a liderança despótica e o comportamento contraproducente (Figura 1). Isso responde a uma lacuna destacada por Vries (2018) e Tepper (2007). Eles propõem que estudos futuros devem investigar os efeitos interativos de traços da personalidade, como a estabilidade emocional, na compreensão dos efeitos do estilo de liderança negativa nos resultados do trabalho. De acordo com Judge e Bono (2001), a estabilidade emocional é a tendência se manter calmo, confiante e seguro. Aqueles que têm alta estabilidade emocional estão livres de emoções negativas. Smith e Williams (1992) argumentam que os indivíduos com maior nível de estabilidade emocional são menos propensos a reagir fortemente a situações tensas. São proativos e competentes em lidar com os problemas (Heppner, Cook & Wright, 1995). Indivíduos emocionalmente estáveis fazem um melhor trabalho ao se manterem racionais e terem uma habilidade para superar as emoções negativas (Judge & Bono, 2001). Com essas características conceituais, a estabilidade emocional se torna um moderador relevante no contexto.

Este estudo é significativo para a literatura sobre liderança de várias maneiras. Em primeiro lugar, este estudo preenche uma lacuna de conhecimento ao examinar o relacionamento da liderança despótica com o comportamento contraproducente. Assim como os estudos anteriores descobriram que o estilo de liderança antiética causa desvio organizacional (Erkutlu & Chafra, 2018), este trabalho pretende ser um dos primeiros estudos

a investigar a associação entre a liderança despótica e o comportamento contraproducente. Em segundo lugar, este estudo investiga o processo através do qual a liderança despótica afeta o comportamento contraproducente por meio da investigação do papel interveniente da autoestima reduzida baseada na organização (Carlson, Ferguson, Perrewé & Whitten, 2009) através da aplicação da teoria da troca social (SET) como a principal perspectiva teórica. Por fim, esta pesquisa contribui para a literatura ao examinar a interação entre o comportamento de um líder despótico e a estabilidade emocional dos liderados, afetando o comportamento contraproducente.

2 Referencial teórico e desenvolvimento de hipóteses

2.1 Liderança despótica e comportamento contraproducente

Líderes despóticos demonstram comportamentos como dominação, supremacia e também o foco no próprio interesse. Eles são mandões, manipuladores, implacáveis e arrogantes (Howell & Avolio, 1992). Na prática, os líderes despóticos precisam de submissão e obediência inquestionáveis, são egoístas e têm um comportamento insensível. São sempre exigentes e controladores para com seus subordinados (Schilling, 2009). O comportamento do líder despótico é autocentrado, moralmente corrupto e tem padrões de trabalho antiético (De Hoogh & Den Hartog, 2008). Ao contrário da liderança destrutiva, tirânica, que mina a supervisão, e o da supervisão abusiva em que os líderes enfatizam comportamentos antagonísticos, humilhantes e opressivos para com os liderados e não faz qualquer referência ao caráter ético e à integridade do líder, por outro lado, a liderança despótica compreende comportamentos que mostram estímulos egoístas e manipulam os subordinados para benefício próprio. O benefício próprio reflete que os líderes despóticos não se comportam de maneira social e eticamente construtiva, enganando seus liderados, e também não legitimam os interesses da organização ao envolverem-se em comportamentos moralmente incorretos e fraudulentos (Aronson, 2001; De Hoogh & Den Hartog, 2008).

A prática dos comportamentos despóticos pelos líderes tem implicações negativas na produtividade dos liderados, nos comportamentos no local de trabalho, assim como também em sua vida pessoal. De acordo com Naseer et al. (2016), a liderança despótica afeta negativamente o desempenho dos subordinados no

trabalho. Como os líderes são os representantes de uma organização, os funcionários retribuem os comportamentos despóticos dos líderes, o que é prejudicial tanto para o líder quanto para a organização. O resultado é a redução de seu desempenho. Do mesmo modo, eles se envolvem em comportamentos anormais em resposta ao comportamento despótico de seu líder (Erkutlu & Chafra, 2018). Os liderados diminuem seu desempenho, envolvem-se em comportamento anormal e ocultam seu envolvimento em comportamentos fora de sua função porque acham difícil direcionar suas reações ao seu líder despótico (Erkutlu & Chafra, 2018; Naseer et al., 2016). Além da produtividade, o efeito da liderança despótica também aflige a vida pessoal dos funcionários causando conflitos entre o trabalho e a família e reduzindo a satisfação a vida. Os comportamentos negativos da liderança têm sido reconhecidos como fatores estressantes do ambiente de trabalho, tendo aqueles que os vivenciam menor controle sobre eles. Portanto, os efeitos negativos também são transmitidos para a vida pessoal (Nauman, Fatima & Haq, 2018). Neste estudo, estamos especificamente interessados em como os líderes despóticos afetam os comportamentos contraproducentes no ambiente de trabalho, já que faltam evidências neste sentido.

Os comportamentos contraproducentes são aqueles atos voluntários realizados pelos membros da organização que potencialmente violam os interesses legítimos de uma organização ou de seus *stakeholders* (Sackett & DeVore, 2002). Os funcionários se envolvem em comportamento contraproducente por meio do furto de bens, violações, saídas/ausências, agressões, abuso de substâncias e desvio da produção (Spector et al., 2006). De acordo com Robinson e Bennett (1995), os comportamentos contraproducentes são aqueles comportamentos que os funcionários adotam intencionalmente para causar danos à organização, variando de danos à propriedade da organização à realização de trabalho insuficiente em termos de qualidade e quantidade. Ao se envolver intencionalmente em comportamento contraproducente, os funcionários violam as normas sociais e organizacionais estabelecidas. O envolvimento em tais comportamentos pode ser explícito, como agressão ou furto, ou dissimulado, como o descumprimento de ordens e cometer erros deliberadamente (Fida et al., 2015).

Considerando os domínios conceituais da liderança despótica e do comportamento contraproducente, a teoria da troca social pode ajudar a explicar melhor o vínculo entre os dois. A troca social compreende um processo de dar e receber entre duas partes (Emerson, 1976). Tais trocas, sejam positivas ou negativas, desenvolvem uma

obrigação mútua. O fenômeno da troca é bidirecional e seu funcionamento depende do modo como as partes participam do fenômeno (Blau, 1964). Quanto mais o fenômeno ocorrer entre as duas partes, maiores são as chances do estabelecimento da confiança, dedicação e obrigação compartilhada (Emerson, 1976). Para o fortalecimento dos compromissos mútuos, as partes precisam seguir a norma do processo de troca, isto é, as normas de reciprocidade (Gouldner, 1960). Nos compromissos de troca mútuos, as ações de uma parte suscitam reações da outra parte. Se uma parte adota um curso de ação prejudicial, a outra retribui da mesma maneira. Do mesmo modo, se uma parte atua favoravelmente, a retribuição também é favorável. Sendo assim, a troca social explica a retribuição positiva e a negativa (Kelley, 1968).

Sob a égide da teoria da troca social, argumenta-se que o gerente e os funcionários desenvolvem uma relação de troca. O comportamento dos funcionários sempre depende do comportamento de seus gerentes (Cropanzano & Mitchell, 2005). A retribuição do funcionário, positiva ou negativa, depende do comportamento que eles vivenciam. Os líderes que são despóticos com seus liderados os fazem sentir menos respeitados e valorizados na organização e os fazem se envolver em comportamentos contraproducentes (Thau, Derfler-Rozin, Pitesa, Mitchell & Pillutla, 2015). Os líderes despóticos também são pouco éticos e, portanto, tratam os subordinados desfavoravelmente (Naseer et al., 2016). O subordinado, por outro lado, não se sente envolvido e não despende esforços em benefício da organização. Os líderes despóticos utilizam sua influência para promover seu interesse próprio e os subordinados também acabam redirecionando seus esforços para atender seus interesses pessoais em detrimento da organização (Erkutlu & Chafra, 2018). Além disso, os líderes despóticos antagonizam os seguidores por causa da diferença de poder, tendo como resultado o envolvimento dos liderados em comportamentos de retaliação. Tal retaliação se reflete no comportamento dos funcionários contrário aos interesses do líder e da organização, através do seu envolvimento em comportamentos contraproducentes (Tepper et al., 2009). Assim, propomos o seguinte:

H1: A liderança despótica tem efeito positivo sobre o comportamento contraproducente.

2.2 Papel mediador da autoestima reduzida baseada na organização

De acordo com Pierce e Gardner (2004), a autoestima baseada na organização (OBSE) se relaciona aos sentimentos do indivíduo em relação à sua organização

na qual acredita ser uma parte capaz, importante e valiosa. A OBSE é um reflexo da autopercepção. Tal autopercepção define a adequação de um indivíduo como membro de uma organização. Aqueles com grande autoestima desenvolvem uma crença de que “eu sou importante aqui”. Eles tendem a satisfazer suas necessidades através do seu papel na organização (Korman, 1970). Pierce, Gardner, Cummings e Dunham (1989) também afirmam que há a indicação de altos níveis de autoestima quando um membro da organização declara que “eu faço diferença aqui” e “eu sou uma parte importante aqui”. Para fins deste estudo, criamos e introduzimos o termo autoestima reduzida baseada na organização que foi definido como sendo a ausência de sentimentos que fazem o indivíduo se sentir uma parte significativa da organização.

A OBSE foi empregada como um mecanismo subjacente em vários estudos para explicar a relação entre várias variáveis antecedentes e resultantes. Lee e Peccei (2007), por exemplo, exploraram o fato de que os efeitos do apoio organizacional são transmitidos para o compromisso afetivo do liderado através do processo da autoestima baseada na organização. De modo similar, Ferris, Brown e Heller (2009) determinaram que a OBSE medeia inteiramente ao relação entre apoio e desvirtuamento organizacional. Em um estudo recente, Norman, Gardner e Pierce (2015) examinaram a mediação da OBSE entre vários papéis gerenciais e resultados dos funcionários.

De acordo com Pierce e Gardner (2004), mudanças no ambiente de trabalho podem alterar a autoestima dos funcionários baseada na organização. Ela pode aumentar/diminuir conforme a organização transforma seu ambiente de trabalho. Como a autoestima baseada na organização é uma conceitualização do ego e em sua conformação as sugestões e o feedback recebidos de outras pessoas importantes, como modelos de comportamento, mentores e chefes, desempenham um papel importante (Baumeister, 1999), portanto, em um contexto organizacional o comportamento de um líder é um antecedente importante para o aumento/redução da autoestima de um liderado (Norman et al., 2015).

O comportamento de um líder é um determinante importante do senso de amor-próprio do liderado (Norman et al., 2015). Os líderes despóticos são exploradores, dominadores e autoritários (Aronson, 2001). São caracterizados por um estilo implacável, arrogante e exigente (Howell & Avolio, 1992; Schilling, 2009). Eles exercem o poder e o controle sobre seus liderados. A eles faltam honestidade e padrões morais. Eles também não empoderam seus seguidores e não atuam em favor

de seus interesses (De Hoogh & Den Hartog, 2008). De acordo com Morgeson, DeRue e Karam (2010), os comportamentos despóticos dos líderes alteram suas percepções sobre seus liderados. O exercício contínuo de comportamentos despóticos leva os liderados a acreditar que eles não “têm importância por aqui”.

Pierce et al. (1989) teorizaram que três categorias de experiências pelas quais os funcionários passam nas organizações configuram seu senso de valor organizacional: (1) experiência de estrutura do ambiente de trabalho; (2) tratamento recebido das pessoas importantes. Cada uma dessas experiências é, até certo ponto, influenciada pelo líder. Em primeiro lugar, a experiência do funcionário da estrutura do ambiente de trabalho influencia sua OBSE. Um ambiente com estrutura flexível que permite a participação do funcionário no processo de tomada de decisão sinaliza aos funcionários o seu valor (Korman, 1971). Por outro lado, em um ambiente com estrutura rígida, onde os líderes impõem várias barreiras para o envolvimento dos funcionários na autogestão, o senso de amor-próprio dos funcionários diminui (Gardner & Pierce, 2016). Os líderes despóticos também limitam a participação dos membros de suas equipes no processo de tomada de decisão (De Hoogh & Den Hartog, 2008), fazendo que sua OBSE seja reduzida. Em segundo lugar, os funcionários desenvolvem a autoestima com base no tratamento que recebem das pessoas importantes, como líderes e colegas. Sugestões positivas recebidas das pessoas importantes no local de trabalho melhoraram a autoavaliação dos funcionários (Korman, 1971). Os gerentes que constantemente fornecem feedback e apreciam as conquistas dos membros da sua equipe melhoram a autoestima dos liderados (Gardner, D & Pierce, 2004). Por outro lado, um gerente autoritário controla as atividades de seu liderado. Isso sugere que as avaliações de um gerente considerando seus seguidores incompetentes causa a redução da autoestima dos mesmos (Vecchio, 2000). Como argumentado por Schilling (2009), os líderes despóticos exercem poder sobre os liderados, como dito anteriormente, e tal tratamento então reduzirá a autoestima dos funcionários.

Além disso, em uma investigação meta-analítica, Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall e Alarcon (2010) descobriram que a autoestima baseada na organização prevê vários resultados relacionados ao trabalho. Um melhor nível de OBSE esteve relacionado à satisfação com o trabalho, compromisso afetivo, enquanto se observou que uma OBSE menor esteve relacionada a resultados como intenções de deixar o trabalho e absenteísmo.

Em um estudo empírico recente, Chan, Huang, Snape e Lam (2013) determinaram que a OBSE teve uma relação positiva com o desempenho em tarefas e que a OBSE fez a mediação entre a liderança paternalista e o desempenho em tarefas. Em uma investigação anterior, Ferris et al., (2009), determinaram que a OBSE faz a mediação entre o apoio organizacional e o desvirtuamento organizacional. Eles descobriram que o baixo nível de OBSE está diretamente relacionado ao desvirtuamento organizacional. Chen et al. (2013) descobriram que formas negativas de comportamento do líder reduzem o nível de autoestima do seguidor. Baumeister, Dwall, Ciarocco e Twenge (2005) identificaram que a autoestima reduzida prejudica a habilidade autorregulatória de um indivíduo. Com a autorregulação prejudicada, os funcionários são mais propensos a adotar comportamentos contraproducentes no ambiente de trabalho.

Na discussão anterior, ficou estabelecido que a liderança despótica tem um impacto na autoestima reduzida do liderado baseada na organização. Por outro lado, a autoestima reduzida baseada na organização se traduz na adesão dos liderados à contraproduktividade no local de trabalho. Portanto, pode-se argumentar que existe um mecanismo subjacente entre a liderança despótica e o comportamento contraproducente. Norman et al. (2015) opinam que com o comportamento autoritário e exigente, os liderados consideram seu líder um obstáculo para poderem demonstrar seu valor e competência, levando, portanto, à redução da OBSE. A OBSE reduzida, como acima afirmado, propicia resultados negativos no trabalho. Na presente situação, o líder despótico foi considerado como impondo um comportamento exigente, causando a redução da OBSE e o aumento da possibilidade da contraproduktividade em troca. Com base na teorização acima, a seguinte hipótese é proposta:

H2: A OBSE reduzida faz a mediação parcial da influência da liderança despótica no comportamento contraproducente.

2.3 Papel moderador da estabilidade emocional

De acordo com Judge e Bono (2001), a estabilidade emocional é um traço de personalidade. Ela pode ser definida como uma tendência a ser confiante, positivo e seguro. Os indivíduos que têm alta estabilidade emocional estão livres de emoções negativas. Pessoas emocionalmente estáveis têm melhores habilidades sociais e se comportam calmamente em situações difíceis (Ren, Yunlu, Shaffer & Fodchuk, 2015). De acordo com Neff, Toothman, Bowmani,

Fox e Walker (2011), após a extroversão, a estabilidade emocional é o traço de personalidade mais amplamente pesquisado, sendo parte de importantes estruturas de personalidade, como as *Big Five* e PEN (Psicoticismo, Extroversão e Neuroticismo). O neuroticismo é o oposto extremo da estabilidade emocional. Os neuróticos são deprimidos, supersensíveis e vulneráveis, ao passo que os emocionalmente estáveis são calmos, têm temperamento tranquilo, são confiantes, confiáveis e pacíficos.

Uma recente onda de estudos mostrou o papel moderador da estabilidade emocional (Bregenzer, Felfe, Bergner & Jiménez, 2019; Li, Chun, Ashkanasy & Ahlstrom, 2012; Ren et al., 2015). No domínio da liderança, Bregenzer et al. (2019) descobriram que a estabilidade emocional abranda o efeito da liderança abusiva em vários desfechos com os liderados. Os liderados com baixa estabilidade emocional são mais temerosos da autoridade e, portanto, são mais vulneráveis ao comportamento abusivo do líder (Thoroughgood, Padilla, Hunter & Tate, 2012). Wang, Harms e Mackey (2015) também exploraram que os neuróticos são mais influenciados pelo comportamento abusivo daqueles que são emocionalmente estáveis. Portanto, aqueles com traço de estabilidade emocional são menos receptivos ao comportamento despótico (Bregenzer et al., 2019).

Bregenzer et al. (2019) argumentam ainda que os liderados com baixa estabilidade emocional não possuem estratégias efetivas para lidar com influências externas prejudiciais. Por outro lado, aqueles que têm alta estabilidade emocional podem lidar facilmente com eventos estressantes. Brebner (2001) afirma que as melhores estratégias de enfrentamento das pessoas emocionalmente estáveis as ajudam a abrandar o impacto da liderança negativa. Elas não permitem que as consequências sejam transmitidas para o nível pessoal e para sua função no trabalho. De acordo com Sulea, Fine, Fischmann, Sava e Dumitru (2013), os liderados com baixa estabilidade emocional retaliam os líderes abusivos por meio de seu envolvimento em comportamentos contraproducentes.

Além disso, Colbert, Mount, Harter, Witt e Barrick (2004) acreditam que há essencialmente uma interação entre a personalidade e o ambiente. Eles argumentam que o vínculo entre o ambiente de trabalho negativo e os comportamentos contraproducentes depende dos traços de personalidade dos funcionários. Os líderes despóticos e um ambiente emocionalmente desafiador. As reações a um ambiente emocionalmente desafiador são mais calculadas por aqueles indivíduos que são atenciosos, pacientes, seguros e relaxados (Langelaan, Bakker, Doornen &

Schaufeli, 2006). Como os indivíduos emocionalmente estáveis têm mais controle sobre suas emoções, eles tendem a gastar sua energia na realização da tarefa, tendo menor preocupação em relação à toxicidade encontrada no ambiente. Na mesma linha, Penney, Hunter e Perry (2011) investigaram que o funcionário que tem maior estabilidade emocional não se envolve em comportamento de trabalho contraproducente.

Com base no acima exposto, propomos a seguinte hipótese:

H3: A estabilidade emocional enfraquece o efeito da liderança despótica nos comportamentos contraproducentes.

3 Métodos e procedimentos

3.1 Participantes

Para testar o modelo de hipóteses, foram reunidos dados de funcionários que trabalham em pequenas e médias empresas (PMEs) na divisão de Gujranwala do Paquistão, que tem três distritos industriais urbanos (Gujranwala, Gujrat e Sialkot). As PMEs foram o contexto mais relevante para este estudo. A maioria das PMEs são empresas familiares e comandadas a bel-prazer pelo gerente-proprietário. Os funcionários assumem os cargos e realizam as tarefas conforme orientado. Normalmente, não há nenhum procedimento de operação padrão em particular (SOPs). Portanto, acredita-se que fenômeno da liderança despótica seja prevalente no setor de PMEs. A divisão de Gujranwala consiste de três principais distritos industriais do Paquistão, Gujranwala-Sialkot-Gujrat, algumas vezes denominado “O triângulo dourado”. Os principais produtos industriais dessa região são couro, produtos eletrônicos, fabricação de calçados, instrumentos cirúrgicos e produtos esportivos.

Os dados foram coletados de gerentes da primeira linha e de seus supervisores. Como uma medida *ex ante* para lidar com a variância do método comum, foram tomadas algumas precauções. Primeiro, os dados foram coletados de díades supervisor-seguidor. Segundo, as respostas sobre o preditor e as variáveis de critério também foram coletadas com um intervalo de tempo (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Os liderados relataram o comportamento de liderança despótica de seu supervisor, sua própria autoestima reduzida baseada na organização e a estabilidade emocional reduzida em T1 (tempo 1). O comportamento contraproducente dos liderados foi relatado por seu supervisor em T2 (tempo

2). O intervalo de tempo entre os dois pontos de coleta de dados foi de 40 dias. As atividades do local de trabalho ocorreram normalmente durante esse período.

A pesquisa incluiu uma carta de apresentação, uma seção com informações demográficas e uma seção com as medidas dos construtos. A carta de apresentação introduz o objetivo da pesquisa, garante a anonimidade e oferece o compartilhamento dos resultados agregados, se solicitado. Vale mencionar que embora a maioria dos participantes fale o idioma urdu, o questionário não foi traduzido já que o inglês é o idioma de instrução e de comunicação oficial do Paquistão. Entretanto, foram feitas algumas modificações na versão original das declarações, em termos de vocabulário, sempre que considerado necessário, de modo que tais modificações não atrapalhassem a psicométrica das medidas.

Um total de 600 questionários da pesquisa foram repassados para as díades supervisor-seguidor. Cada díade foi um par 1-1 supervisor-seguidor. A taxa de respostas é normalmente baixa nessa parte do mundo, tendo sido de apenas 41% nesse caso. Dos 244 questionários, apenas 227 apresentaram respostas válidas. Um breve perfil da amostra: homens 61%, mulheres 39%, idade média 26,8 anos, experiência 5,3 anos, tempo no emprego 4,1 anos, indústria de couro 23%, produtos eletrônicos 29%, fabricação de calçados 18%, instrumentos cirúrgicos 18% e produtos esportivos 12%.

3.2 Medidas

3.2.1 Liderança despótica

A liderança despótica foi medida por escalas de seis itens desenvolvida por De Hoogh e Den Hartog (2008). As respostas foram reunidas em uma escala Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente, 5 = concordo totalmente). Um exemplo: “Meu chefe espera obediência inquestionável por parte dos funcionários”.

3.2.2 Papel mediador da autoestima reduzida baseada na organização (ROBSE)

A ROBSE foi medida por uma escala de dez itens desenvolvida por Pierce et al. (1989) em uma escala Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente, 5 = concordo totalmente). Para fins da medição da OBSE reduzida, os itens foram convertidos em declarações com palavras negativas. Exemplo: “Eu não conto por aqui”.

3.2.3 Estabilidade emocional

O inventário das *Big Five* (BFI) foi aplicado para medir a estabilidade emocional e desenvolvido por John, Donahue e Kentle (1991). Tem 10 itens, e as respostas foram reunidas em uma escala Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente, 5 = concordo totalmente). Exemplo: “Eu sou normalmente relaxado, sei lidar com o estresse”.

3.2.4 Comportamento contraproducente

Para medir o comportamento contraproducente, foi utilizada a escala introduzida por Bennett e Robinson (2000). Tem 20 itens, e as respostas foram reunidas em uma escala Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente, 5 = concordo totalmente). Exemplo: “Nesta organização, os funcionários agem rudemente com outros no trabalho”.

4 Análise e resultados

Os dados foram analisados nas seguintes etapas. Em primeiro lugar, a análise fatorial confirmatória (CFA) foi realizada para testar a confiabilidade e a validade do modelo de medição. Incluiu a avaliação da adequação do modelo, da confiabilidade e da validade e o método da variância comum. Em segundo lugar, foi realizada a análise descritiva dos dados incluindo a média, o desvio padrão e as correlações. Em terceiro lugar, os efeitos foram testados com a regressão estrutural. A análise da mediação foi realizada com a técnica de Bootstrap. Por último, a moderação foi testada utilizando o macro PROCESS no SPSS (Hayes, 2012).

4.1 Análise fatorial confirmatória

4.1.1 Avaliação da adequação do modelo

Havia quatro construtos latentes no modelo; liderança despótica, autoestima reduzida baseada na organização, comportamento contraproducente e estabilidade emocional. Todos eram construtos de primeira ordem, exceto o comportamento contraproducente com duas

dimensões. A análise confirmatória alternativa foi realizada para obter o modelo mais adequado. Essa abordagem é também recomendada por Shah e Goldstein (2006). Na primeira rodada, todas as medidas foram carregadas em seus respectivos construtos.

Na segunda rodada, todas as medidas foram carregadas em um único construto. Os valores da adequação do modelo ficaram dentro do limite na primeira rodada (Tabela 1). Assim como a adequação global, a adequação local também foi apropriada. Todos os fatores foram carregados significativamente em seus construtos relevantes. Todos os carregamentos foram superiores a 0,50.

4.1.2 Confiabilidade e validade

Na etapa seguinte, avaliou-se se os construtos estabeleceram a confiabilidade e a validade. A confiabilidade do construto foi estabelecida através da confiabilidade do composto para o qual o limite recomendado por Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2010) foi de 0,70. Todos os construtos tiveram confiabilidade de composto. As recomendações de Fornell e Larcker (1981) foram seguidas para avaliar a validade. Para a validade convergente, a variância média extraída (AVE) foi calculada utilizando todos os carregamentos de construto. A AVE para cada construto foi superior a 0,50, uma indicação de validade convergente. Além disso, a validade discriminante foi avaliada através da raiz quadrada da AVE comparada com correlações interconstrutos. A raiz quadrada da AVE foi superior às correlações interconstrutos. Portanto, segundo o critério de Fornell e Larcker (1981), todos os construtos estabeleceram validade convergente e discriminante.

4.1.3 Avaliação do viés do método

O viés do método comum ameaça a confiabilidade e a validade dos resultados da pesquisa e é preocupante. Nesta pesquisa, medidas *ex ante*, metodológicas, e *ex post*, estatísticas, foram tomadas para controlar o viés do método comum. As respostas foram coletadas de fontes separadas, além de terem sido coletadas com um intervalo

Tabela 1
Adequação do modelo de medição

Modelo	Estrutura	CMIN/df	CFI	TLI	RMSEA
Modelo 1	Hipótese	1,783	0,971	0,963	0,051
Modelo 2	Modelo de fator único	2,412	0,914	0,909	0,064
Critérios*		< 3	> 0,90	> 0,90	< 0,08

Nota. CMIN/df = Qui-quadrado normado; CFI = Índice de adequação comparativa; TLI = Índice de Tucker-Lewis; RMSEA = Aproximação da raiz quadrada média do erro

de tempo conforme recomendado por Podsakoff et al. (2003). Estatisticamente, o método do fator latente comum foi utilizado para avaliar o viés do método. Um fator comum foi acrescentado ao modelo fatorial confirmatório. Os índices de adequação não mostram qualquer desvio significativo (CMIN/df= 1,636; CFI= 0,921; TLI=0,901; RMSEA=0,049). A diferença entre os carregamentos fatoriais antes e após a adição do latente comum não foi superior a 0,20. Sendo assim, não houve indicações de viés dos métodos nos dados.

4.2 Correlações

A Tabela 2 revela os resultados descritivos, média, desvio padrão e correlação. Todas as correlações foram significativas. Os valores em negrito entre parênteses mostram a raiz quadrada da AVE, que quando comparada às correlações interconstrutos, estabeleceu a validade discriminante do construto.

4.3 Testagem das hipóteses

Foi conduzida a regressão estrutural para testar as hipóteses, tanto o efeito direto quanto os efeitos mediadores. A variável de controle, idade, gênero, qualificação, tempo na organização, foi também acrescentada ao modelo para representar qualquer variância devida a estes fatores. A adequação do modelo foi avaliada primeiro. Os índices mostraram que ambos os modelos, o modelo padrão e

o modelo com a variável de controle, foram adequados para os dados (Tabela 3).

A primeira hipótese (H1) afirma que a DL tem um efeito positivo no comportamento contraproducente. Os resultados confirmam a hipótese. O impacto da liderança despótica no comportamento contraproducente foi significativo ($\beta = 0,346$, $p < 0,05$). A liderança despótica explicou a variância de 32,1% no modelo ($R^2 = 0,321$) (Tabela 4).

A segunda hipótese (H2) afirma que a ROBSE medeia o efeito da DL no comportamento contraproducente no trabalho. O método Bootstrap foi conduzido para testar os efeitos mediadores. Bootstrapping com intervalo de confiança corrigido com viés de 95% e 2000 amostras foram realizados. Os resultados mostraram que o efeito indireto foi estatisticamente significativo ($\beta = 0,042$, $p < 0,001$) e diferente de zero (LCI = 0,018, UCI = 0,093). Tenha a mediação sido integral ou não, a significância do efeito direto mostrou que ela foi parcial. Apesar da introdução do caminho indireto no modelo, o efeito direto permaneceu significativo. Infere-se, portanto, que a H2 foi parcialmente sustentada, isto é, que a autoestima reduzida baseada na organização tem um efeito mediador parcial (Tabela 5).

A terceira hipótese (H3) afirma que a estabilidade emocional modera o efeito da DL no CWB, sendo que quando a estabilidade emocional é maior o impacto da liderança despótica no CWB será menor. Os resultados mostraram que a alta estabilidade emocional interage

Tabela 2
Correlações, CR, AVE

Construtos	CR	AVE	Correlações interconstrutos			
			1	2	3	4
1. CB	0,812	0,611	(0,78)	0,523***	0,428***	-0,307***
2. DL	0,823	0,724		(0,85)	0,407***	-0,399***
3. ROBSE	0,913	0,702			(0,83)	-0,451***
4. ES	0,892	0,653				(0,80)
Média			3,731	3,107	3,183	3,101
SD			,987	1,107	1,568	1,211

Nota. Corte: CR > 0,7; AVE > 0,50; CR = Confiabilidade do composto; AVE = Variância média extraída, ***p < 0,001; CB = Comportamento contraproducente; DL = Liderança despótica; ROBSE = Autoestima reduzida baseada na organização; ES = Estabilidade emocional.

Tabela 3
Adequação do modelo de regressão estrutural

Modelo	CMIN/df	CFI	TLI	RMSEA
Hipótese	1,615	0,967	0,951	0,041
Com variáveis de controle	2,071	0,932	0,921	0,050
Valores de corte	CMIN/df < 3	CFI > 0,90	TLI > 0,90	RMSEA < 0,08

Nota. Variáveis de controle = idade, gênero, qualificação, tempo na organização; CMIN/df = Qui-quadrado normado; CFI = Índice de adequação comparativa; TLI = Índice de Tucker-Lewis; RMSEA = Aproximação da raiz quadrada média do erro.

Tabela 4
Resultados das hipóteses

Variável dependente	Caminhos	Coefficiente de caminho	Valor p	R ²
Comportamento contraproducente	DL→CB	0,346	,001	0,321

Nota. *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001, R² = Correlação múltipla quadrada

Tabela 5
Resultados das hipóteses

Efeitos	Comportamento contraproducente					
	BC CI 95%					
	Ponto da estimativa	SE	Inferior	Superior	Valor p	Mediação observada
Efeito direto (DL→CB)	0,286	0,054	0,182	0,433	0,001	
Efeito indireto (DL→ROBSE→CB)	0,042	0,024	0,018	0,093	0,015	
Efeito total	0,328	0,052	0,230	0,417	0,001	Parcial

Nota. Mediador = ROBSE; Amostra Bootstrap = 2000; BC = Viés corrigido; CI = Intervalo de confiança

Tabela 6
Efeitos moderadores

Hipóteses	Efeitos	CB				
		BC CI 95%				
		Ponto da estimativa	Erro padrão	Inferior	Superior	Valor p
H ₃	DL	0.311	0.067	0.199	0.433	0.001
	ES	-0.467	0.071	-0.317	-0.577	0.001
	DL x ES	-0.383	0.042	-0.103	-0.267	0.001

Nota. CWB = Comportamento contraproducente; DL = Liderança despótica; ES = Estabilidade emocional, ROBSE = Autoestima reduzida baseada na organização

com a liderança despótica e amortece seu efeito no comportamento contraproducente no trabalho ($\beta = -0,383$, $p < 0,001$). Além disso, o intervalo de confiança de 95% corrigido pelo viés bootstrap mostrou que os resultados foram estatisticamente diferentes de zero (LCI = -0,103, UCI = -0,267). Portanto, concluímos que a moderação foi confirmada e aceitamos a H3 (Tabela 6).

5 Discussão

Este estudo ajudou na compreensão do impacto da liderança despótica no comportamento contraproducente. Também investigamos o papel moderador parcial da autoestima reduzida baseada na organização entre a liderança despótica e o comportamento contraproducente. O estudo também fez avançar a compreensão sobre o papel atenuador dos traços de personalidade. O efeito interativo da liderança despótica e da estabilidade emocional no comportamento contraproducente também foi examinado, concluindo-se que o efeito é mais fraco sobre aqueles indivíduos com alta estabilidade emocional e mais forte sobre aqueles com baixa estabilidade emocional (Figura 2).

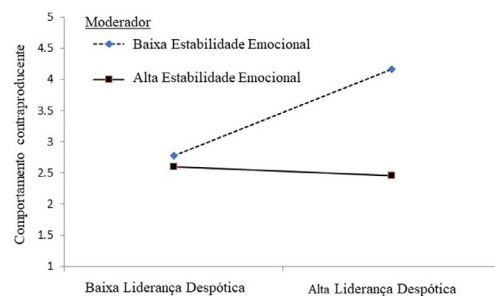


Figura 2. Efeito moderador da estabilidade emocional

5.1 Contribuições teóricas

Este estudo contribuiu para a literatura nos domínios da literatura despótica e dos desfechos comportamentais negativos no ambiente de trabalho. Desenvolvendo a partir da perspectiva da troca social, propomos que o liderado retribui com o mesmo tratamento que recebe de seu líder. Os resultados são consistentes com estudos anteriores (Erkutlu & Chafra, 2018). De acordo com Naseer et al. 2016, os funcionários de líderes despóticos vivenciam a

desaprovação, a desconfiança, a arrogância e o abuso ético por parte de seus líderes. Esses comportamentos exaurem emocionalmente e isolam os subordinados (Nauman et al., 2018). As normas de reciprocidade (Gouldner, 1960) incitam os liderados a retribuir, se não de maneira similar, mas em termos potencialmente iguais. O mínimo que fazem é desviar sua energia de suas tarefas e envolver-se em comportamentos que são nocivos para a conquista dos objetivos. Eles se envolvem em comportamentos contraproducentes como resultado da liderança despótica, conforme evidenciado por este estudo.

Outra contribuição deste estudo é desvendar o mecanismo subjacente entre a liderança despótica e o comportamento contraproducente, uma área muito ignorada no domínio da liderança negativa. A OBSE reduzida faz a mediação parcial da relação entre a liderança despótica e o comportamento contraproducente. Os resultados mostraram que a liderança despótica reduz a OBSE dos liderados, que por outro lado se traduz no envolvimento dos funcionários em comportamentos contraproducentes. Nossos achados estão em linha com Norman et al. (2015) que argumentaram que o comportamento autoritário e exigente do líder despótico está relacionado ao comportamento contraproducente através de certos mecanismos subjacentes.

Por fim, investigamos um mecanismo atenuador da personalidade que regula o impacto da liderança despótica no comportamento contraproducente. Com a interação da estabilidade emocional, o efeito da liderança despótica se enfraquece no comportamento contraproducente. Em estudos anteriores, descobriu-se que funcionários emocionalmente estáveis não se preocupam com a liderança negativa nem demonstram interesse em se envolver em comportamento contraproducente no trabalho (Halbesleben, Harvey, & Bolino, 2009; Penney et al., 2011; Perry, Penney & Witt, 2008; Zellars, Perrewé, Hochwarter, & Anderson, 2006).

5.2 Implicações práticas

Este estudo tem implicações para a política e a prática gerenciais. Uma implicação significativa é que a liderança despótica tem um impacto negativo na produtividade dos seus liderados. É importante para uma organização formular tal mecanismo para o recrutamento e treinamento dos supervisores quando tendências despóticas são identificadas. Os líderes com forte desejo de poder utilizam sua influência para abusar dos seguidores. Os liderados abusados então se envolvem em atividades que são contraproducentes. Recomenda-se que a organização adote uma estratégia tripla para se proteger contra as práticas da liderança

despótica. Primeiro, os procedimentos de recrutamento devem ser reformulados (Nauman et al., 2018). Vários testes de avaliação da personalidade devem ser realizados para identificar qualidades de liderança nos líderes que assumirão essa responsabilidade. Segundo, em caso de recrutamento interno de supervisores, um plano confiável de sucessão deve ser estabelecido. Aqueles listados no plano de sucessão devem ter seu comportamento, com outros os colocando em posição de autoridade, constantemente observado. Terceiro, as organizações devem desenvolver um processo para a denúncia de abusos. Os liderados devem ser encorajados a relatar o comportamento agressivo de seu líder nos fruns relevantes para a adoção das ações apropriadas.

Evidenciou-se que a OBSE reduzida faz a mediação parcial da relação entre a liderança despótica e o comportamento contraproducente. Um dos desdobramentos imediatos através do qual ocorrem outras consequências é que os subordinados de um líder despótico perdem seu senso de amor-próprio. Com o amor-próprio abalado, os funcionários não ficam motivados a cumprir os seus deveres, eles ficam emocionalmente exaustos. O funcionário fica mais propenso a ter um esgotamento nervoso e a sair da empresa. Em certas situações, reportou-se que os efeitos da liderança despótica também afetam a vida familiar (Nauman et al., 2018). Nesse cenário, torna-se cada vez mais importante para um gerente cuidar do amor-próprio dos seus subordinados. Os líderes devem tomar cuidado com suas palavras e ações. Qualquer comportamento extremamente exigente do líder pode ser prejudicial para o liderado e deve ser evitado.

Em outra linha, apesar de todos os esforços da organização, pode ainda haver a possibilidade da ocorrência de comportamentos despóticos. As pessoas adotam posturas diferentes quando estão esperando ser promovidas para uma posição de autoridade, no entanto, quando assumem o poder, elas podem adotar comportamentos despóticos. As organizações devem integrar testes de avaliação de personalidade também para os liderados. Os que são emocionalmente estáveis devem ter preferência na colocação. Observou-se que os indivíduos emocionalmente estáveis não dão importância ao comportamento despótico e não se envolvem em comportamentos contraproducentes. As organizações também precisam organizar treinamentos para apontar aos funcionários a diferença entre os interesses próprios de um indivíduo e os interesses da organização. Os funcionários devem estar conscientes sobre como proteger os interesses da organização contra os interesses individuais.

5.3 Limitações e pesquisa futura

Algumas limitações podem afetar a possibilidade de generalização dos achados desta pesquisa. Primeiro, o desenho interseccional foi seguido para a coleta de dados. Apesar da introdução da ordem temporal de precedência, de 40 dias, para a variável dependente e independente na coleta de dados, ainda não se pode afirmar que o desenho interseccional estabeleça a causalidade. O desenho longitudinal, em estudos futuros, pode servir melhor para este propósito. Além disso, coletamos respostas de díades. Os supervisores relataram o comportamento contraproducente dos subordinados. Os liderados relataram a liderança despótica, a autoestima reduzida baseada na organização. Embora essa técnica trate do viés da autorresposta, ela também pode propiciar respostas vazias. Portanto, os estudos futuros podem melhor refinar o desenho do estudo. O supervisor e o liderado podem relatar seu próprio comportamento e o do outro. Por fim, como o relacionamento direto entre a liderança despótica e o comportamento contraproducente foi consubstanciado suficientemente, a exploração de outros mecanismos intervenientes deve ser o caminho a seguir. No futuro, uma área importante a ser considerada é a determinação dos traços de personalidade e dos recursos psicológicos como moderadores entre a liderança despótica e o comportamento contraproducente.

Referências

Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244–256. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00260.x>

Ashforth, B. E. (2009). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126–140. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>

Baumeister, R. F. (1999). *The self in social psychology*. Philadelphia: Psychology Press.

Baumeister, R. F., Dwall, C. N., Ciarocco, N. J., & Twenge, J. M. (2005). Social exclusion impairs self-regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(4), 589–604. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.4.589>

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Nova York: ImprimirRoutledge.

Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., & Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 601–626. <https://doi.org/10.1348/096317909X454382>

Brebner, J. (2001). Personality and stress coping. *Personality and Individual Differences*, 31(3), 317–327. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(00\)00138-0](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(00)00138-0)

Bregenzler, A., Felfe, J., Bergner, S., & Jiménez, P. (2019). How followers' emotional stability and cultural value orientations moderate the impact of health-promoting leadership and abusive supervision on health-related resources. *German Journal of Human Resource Management*, 33(4), 307–336. <https://doi.org/10.1177/2397002218823300>

Carlson, D., Ferguson, M., Perrewé, P. L. & Whitten, D. (2009). The fallout from abusive supervision through work-family conflict: An examination of job incumbents and their parents. *Personnel Psychology*, 64(4), 937–96. [doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01232.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01232.x)

Chan S. C. H., Huang, X., Snape, E., & Lam, C. K. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 108–128. <https://doi.org/10.1002/job.1797>

Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599–609.

Collins, M. D., & Jackson, C. J. (2015). A process model of self-regulation and leadership: How attentional resource capacity and negative emotions influence constructive and destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 386–401.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- De Hoogh, A. H. B. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, *19*(3), 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, *18*(3), 207–216.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, *2*(1), 335–362.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2018). Despotic leadership and organizational deviance: The mediating role of organizational identification and the moderating role of value congruence. *Journal of Strategy and Management*, *11*(2), 150–165.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., & Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *108*(2), 279–286. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.09.001>
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, *130*(1), 131–144. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2209-5>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frost, P. J. (2004). Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, *33*(2), 111–127. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.001>
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (2016). Organization-based self-esteem in work teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, *19*(3), 394–408.
- Gardner, D. G., Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*(3), 307–322. <https://doi.org/10.1348/0963179041752646>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, *25*(2), 161. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. M. (2004). *The dark side of organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, *11*(1), 30–42. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River New Jersey: Pearson.
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too, engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, *94*(6), 1452–1465.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Ludmila_Zajac-Lamparska/post/How_can_I_analyze_baseline_measures_as_predictors_of_change_in_longitudinal_designs/attachment/59d61de779197b807797c2a0/AS:273843497701387@1442300786437/download/Hayes+process.pdf
- Heppner, P., Cook, S., & Wright, D. M. (1995). Progress in resolving problems: A problem-focused style of coping. *Journal of Counseling*, *42*(3), 279–293. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/1995-42425-001>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Perspectives*, *6*(2), 43–54.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). *The big five inventory* (4th ed.). Berkeley, CA: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- Judge, T., & Bono, J. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction

and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/journals/apl/86/1/80.html?uid=2001-16970-007>

Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Gumusluoglu, L. (2013). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. *Leadership*, 9(1), 107–133. <https://doi.org/10.1177/1742715012455131>

Kelley, H. H. (1968). Interpersonal accommodation. *American Psychologist*, 23(6), 399–410. doi: <https://doi.org/10.1037/h0026482>

Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54(Pt, 1), 31-41.

Korman, A. K. (1971). Organizational achievement, aggression and creativity: Some suggestions toward an integrated theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(5), 593–613. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0030507371800090>

Langelan, S., Bakker, A. B., Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40(3), 521–532. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886905002679>

Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 661–685. doi: <https://doi.org/10.1002/job.431>

Li, Y., Chun, H., Ashkanasy, N. M., & Ahlstrom, D. (2012). A multi-level study of emergent group leadership: Effects of emotional stability and group conflict. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 351–366. doi: <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9298-4>

Morgeson, F. P., DeRue D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39.

Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B. L., & Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived

organizational politics on behaviors. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 14–33.

Nauman, S., Fatima, T., & Haq, I. U. (2018). Does despotic leadership harm employee family life: Exploring the effects of emotional exhaustion and anxiety. *Frontiers in Psychology*, 9, 601. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00601>

Neff, M., Toothman, N., Bowmani, R., Fox, J. E., & Walker, M. (2011). Don't scratch ! Self-adaptors reflect emotional stability. In H. H. Vilhjálmsón, S. Kopp, M. Marsella, & K. R., Thórisson (Eds.), *Intelligent Virtual Agents* (pp.398-411). Berlin, Hiedelberg: Springer.

Norman, S. M., Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (2015). Leader roles, organization-based self-esteem, and employee outcomes. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(3), 253–270. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2013-0072>

Penney, L. M., Hunter, E. M., & Perry, S. J. (2011). Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 58–77. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02007.x>

Perry, S. J., Penney, L. M., & Witt, L. A. (2008). Coping with the constraints of self-employment: A person-situation model of entrepreneurial burnout. *Academy of Management Proceedings*, 2008(1), 1–6. doi:10.5465/AMBPP.2008.33636328

Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591–622. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.10.001>

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622–648.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. Retrieved from <http://doi.apa.org/journals/apl/88/5/879.html>

- Ren, H., Yunlu, D. G., Shaffer, M., & Fodchuk, K. M. (2015). Expatriate success and thriving: The influence of job deprivation and emotional stability. *Journal of World Business, 50*(1), 69–78.
- Richman, J. A., Flaherty, J. A., Rospenda, K. M., & Christensen, M. L. (1992). Mental health consequences and correlates of reported medical student abuse. *Jama Network, 267*(5), 692–694.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*(2), 555–572.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2002). Counterproductive behaviors at work: In N. Anderson., D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 145-164). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership, 5*(1), 102–128.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 138–158.
- Shah, R., & Goldstein, S. M. (2006). Use of structural equation modeling in operations management research : Looking back and forward. *Journal of Operations Management, 24*(2), 148–169. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.05.001>
- Smith, T. W., & Williams, P. G. (1992). Personality and health: Advantages and limitations of the five-factor model. *Journal of Personality, 60*(2), 395–425. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00978.x>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 446–460.
- Sulea, C., Fine, S., Fischmann, G., Sava, F. A., & Dumitru, C. (2013). Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of personality. *Journal of Personnel Psychology, 12*(4), 196–200. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000097>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management, 33*(3), 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 109*(2), 156–167. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597809000351>
- Thau, S., Derfler-Rozin, R., Pitesa, M., Mitchell, M. S., & Pillutla, M. M. (2015). Unethical for the sake of the group: Risk of social exclusion and pro-group unethical behavior. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 98–113.
- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 897–917. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000471>
- Vecchio, R. P. (2000). Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management, 7*(3), 161–179. <https://doi.org/10.1023/A:1009592430712>
- Vries, R. E., de, (2018). Three nightmare traits in leaders. *Frontiers in Psychology, 9*, 871. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00871>
- Wang, G., Harms, P. D., & Mackey, J. D. (2015). Does it take two to tangle? Subordinates' perceptions of and reactions to abusive supervision. *Journal of Business Ethics, 131*(2), 487–503. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2292-7>
- Zellars, K. L., Perrewé, P. L., Hochwarter, W. A., & Anderson, K. S. (2006). The interactive effects of positive affect and conscientiousness on strain. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(3), 281–289.

Agências de fomento:

Não há agências de fomento a mencionar.

Conflito de interesse:

Os autores não têm nenhum conflito de interesse a declarar.

Copyright:

A RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado.

Análise de plágio:

A RBGN realiza análise de plágio em todos os artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

Autores:

1. Muhammad Anwar ul Haq, PhD, Universidade de Gujrat, Gujrat, Paquistão.
anwar.haq@uog.edu.pk
2. Mirza Ashfaq Ahmed, PhD, Universidade de Gujrat, Gujrat, Paquistão.
ashfaq.ahmed@uog.edu.pk
3. Sobia Shabbir, MBA, Universidade de Gujrat, Gujrat, Paquistão.
sobiashabbir10@gmail.com
4. Shaista Khalid, PhD, Universidade de Sargodha, Gujrat, Paquistão.
shaista.khalid@uos.edu.pk

Contribuições dos autores:

1º autor: Definição do problema da pesquisa; Desenvolvimento das hipóteses ou das questões da pesquisa (estudos empíricos); Fundamentação teórica/Revisão da literatura; Definição dos procedimentos metodológicos; Análise e interpretação dos dados; Redação do Manuscrito; Tratamento da correspondência e dos comentários da revisão.

2º autor: Definição do problema da pesquisa; Definição dos procedimentos metodológicos; Revisão da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação dos dados; Revisão crítica do manuscrito;

3º autor: Definição da demonstração do problema; Desenvolvimento das proposições teóricas (trabalho teórico); Definição dos procedimentos metodológicos; Revisão da literatura; Redação do manuscrito.

4º autor: Definição da demonstração do problema; Coleta de dados, Revisão crítica do manuscrito; Revisão ortográfica.