

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

SOFIA BOTHREL FERNANDES

**SUPERVISÃO ABUSIVA E O SILÊNCIO DOS ESTAGIÁRIOS**

MARIANA

2019

**SOFIA BOTHREL FERNANDES**

Supervisão abusiva e o silêncio dos estagiários

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial à obtenção de título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

Mariana

2019

F363s      Fernandes, Sofia Bothrel.  
Supervisão Abusiva e o Silêncio dos Estagiários [manuscrito] / Sofia  
Bothrel Fernandes. - 2019.

23f.; il.: tabs.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de  
Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e  
Gerenciais.

1. Abuso de poder administrativo - Teses. 2. Silêncio - Teses. 3.  
Estagiários (Educação) - Teses. 4. Abuso de autoridade - Teses. I. Ceribeli,  
Harrison Bachion. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 378

Catálogo: [ficha.sisbin@ufop.edu.br](mailto:ficha.sisbin@ufop.edu.br)

**FICHA DE APROVAÇÃO**

**SOFIA BOTHREL FERNANDES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Professor DSc. Harrison Bachion Ceribeli

**COMISSÃO EXAMINADORA**



---

Professor DSc. Harrison Bachion Ceribeli  
Orientador e Presidente da Banca



---

Professora DSc. Deborah Kelly Nascimento Pessoa  
Membro Avaliador



---

Professor DSc. Raoni de Oliveira Inácio  
Membro Avaliador

Mariana, 17 de julho de 2019.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, inicialmente, a Deus que permitiu que tudo isso pudesse acontecer ao longo da minha vida, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A esta Universidade, a todo corpo docente, à direção, à administração e a todos os funcionários que forneceram um ambiente propício para o meu desenvolvimento acadêmico e pessoal.

Agradeço, em especial, ao meu orientador Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli, pela oportunidade fornecida, por toda a dedicação e paciência. Agradeço todas as contribuições e todo o conhecimento compartilhado durante a elaboração do meu trabalho.

À minha família, pelo incentivo e apoio incondicional. Agradeço especialmente minha mãe Rosane, meu pai Roberto e minha irmã Sara. Juntos enfrentamos todas as dificuldades que apareceram, obrigada por todo amor e carinho.

Aos amigos que fiz ao longo dos anos e durante essa jornada, crescemos e aprendemos juntos. Obrigada pelo apoio e todas as risadas. Em particular, agradeço a minha República Mandala por toda experiência que vivemos juntas.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que me ajudaram na realização desse trabalho. Sou imensamente grata.

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo de pesquisa identificar os diferentes tipos de supervisão abusiva que os estagiários sofrem dentro das organizações e como isso afeta a disposição deles de permanecerem em silêncio, deixando de compartilhar informações, opiniões e sugestões de melhoria. Foi utilizado o método de entrevista em profundidade, sendo entrevistados dez estagiários, alunos do curso de Administração e residentes na cidade de Franca, Estado de São Paulo. Após ponderar os resultados obtidos nas entrevistas, concluiu-se que existem diversas maneiras de supervisão abusiva que os estagiários sofrem em seu ambiente de trabalho, tais como gritos do supervisor no ambiente de trabalho, atribuição de culpa de maneira inadequada, crítica em público e ridicularização em público. As reações mais comuns a essas situações foram os sentimentos de humilhação e frustração, sentimentos de desconforto e constrangimento, sensação de estar sendo coagido, injustiçado e ofendido, desmotivação e, em algumas situações, sensação de não ser capaz e de abandono, ou seja, a supervisão abusiva afeta o estado emocional dos estudantes. É importante assinalar que não são apenas os estagiários que são afetados negativamente pela supervisão abusiva, mas também a organização. Por meio das entrevistas conduzidas, verificou-se que, quando o supervisor de estágio comporta-se de maneira abusiva, os estudantes optam pelo silêncio, o que significa que eles escolhem não compartilhar informações importantes, sugestões e ideias.

**Palavras-chave:** supervisão abusiva; silêncio organizacional; estagiários.

## **ABSTRACT**

The present study aimed to identify the different types of abusive supervision that trainees suffer from within organizations and how this affects their willingness to remain silent, failing to share information, opinions and suggestions for improvement. The in-depth interview method was used, and ten trainees, students of the Administration course and residents of the city of Franca, State of São Paulo, were interviewed. After pondering the results obtained in the interviews, it was concluded that there are several ways of abusive supervision that trainees suffer in their work environment, such as supervisor shouts in the work environment, attribution of inadequate guilt, public criticism and public joking. The most common reactions to these situations were feelings of humiliation and frustration, feelings of discomfort and embarrassment, feeling of being coerced, wronged and offended, demotivation and, in some situations, feeling of not being able and abandoning, that is, abusive supervision affects the emotional state of students. It is important to note that it is not only trainees who are adversely affected by abusive supervision but also the organization. Through the interviews conducted, it has been found that when the trainee supervisor behaves abusively, students opt for silence, which means that they choose not to share important information, suggestions and ideas.

**Keywords:** abusive supervision; organizational silence; trainees.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 Supervisão abusiva .....	7
2.2 Silêncio organizacional.....	8
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	10
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	12
4.1 A supervisão abusiva sobre os estagiários .....	12
4.2 A supervisão abusiva e o silêncio dos estagiários.....	177
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	199
REFERÊNCIAS .....	200



## 1 INTRODUÇÃO

O estágio é a oportunidade que os estudantes do ensino superior ou técnico encontram para conectar o que aprenderam na teoria com a prática, além de ser uma maneira de ingressar no mercado de trabalho nas áreas em que os estagiários estão sendo preparados para atuar (SILVA, 2015). É um mecanismo fundamental para o profissional que está iniciando sua carreira, visto que ajuda a prepará-lo para enfrentar os obstáculos e desafios do início dessa jornada (SCALABRIN; MOLINARI, 2013).

Além de ser relevante para os estudantes, o estágio também possui importância para as organizações. Quando o supervisor oferece orientação adequada para os estagiários, possibilita que eles obtenham melhor desenvolvimento acadêmico e profissional e, por conseguinte, estejam prontos para o trabalho ao concluírem os estudos, além de facilitar o processo de seleção de futuros empregados, visto que esses estudantes foram acompanhados de forma mais próxima por um agente organizacional e, por isso, a organização conta com informações precisas acerca do desempenho apresentado por eles e do potencial que demonstraram ao longo do estágio (MACHINESKI; MACHADO; SILVA, 2011).

Os supervisores de estágio podem contribuir com o processo de formação do futuro profissional, seja estimulando valores, auxiliando-o a desenvolver novas habilidades ou ainda orientando-o acerca de como se adaptar às exigências do mercado de trabalho atual (FERREIRA; REIS, 2016). Entretanto, alguns supervisores manifestam comportamentos abusivos dentro das organizações, prejudicando a formação e o desempenho dos estagiários.

Segundo Tepper (2000), os profissionais que são alvos de abusos por parte da chefia são afetados negativamente tanto no trabalho quanto em suas vidas pessoais e acabam tornando-se menos comprometidos com a organização, podendo até deixar o emprego.

Diante desse contexto, definiu-se como objetivo de pesquisa identificar quais os tipos de supervisão abusiva que os estagiários sofrem dentro das organizações e como isso afeta a disposição deles de permanecerem em silêncio, deixando de compartilhar informações, opiniões e sugestões de melhoria.

A justificativa para realização do presente trabalho deve-se à necessidade de levantar uma discussão acerca de como os agentes organizacionais que ocupam cargos de liderança muitas vezes adotam comportamentos disfuncionais em relação aos estagiários, deixando de contribuir para sua formação e, ao mesmo tempo, criando traumas que podem afetar toda a trajetória profissional deles no futuro.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Supervisão abusiva

Mesmo que a história esteja repleta de exemplos de pessoas que ocuparam cargos na alta hierarquia das organizações e mantiveram conduta hostil contra seus subordinados diretos, apenas nos últimos 20 anos houve pesquisas dedicadas a compreender as causas e consequências da supervisão abusiva, que engloba comportamentos como explosões de raiva, culpabilização inadequada e ridicularização em público (TEPPER; SIMON; PARK, 2017).

O termo supervisão abusiva remete à exposição, de maneira contínua, a maus-tratos hierárquicos. Um exemplo comum é quando um chefe, que teve um dia ruim, desconta, de forma explosiva, em seus subordinados, tornando essa atitude um comportamento frequente no cotidiano (TEPPER, 2007).

Oliveira (2017, p. 2) tipifica como supervisão abusiva os seguintes comportamentos dos gestores:

Criticar publicamente; invadir a privacidade; receber crédito sem o devido mérito; atribuir culpas de forma inapropriada; ser rude e/ou exibir ataques de raiva de forma audível; não providenciar, deliberadamente, informação importante; ou ser coercivo.

Além dos comportamentos supracitados, em alguns casos, os supervisores podem ser controladores demais, de forma a diminuir a motivação intrínseca de seus subordinados; monitorar em demasia; não dar apoio à equipe; não oferecer autonomia considerável; afastar os trabalhadores do processo de decisão; ou pressionar os subordinados a pensarem, sentirem ou agirem de maneira específica (MARTINS, 2014). É importante destacar, contudo, que a categorização de determinado chefe como abusivo depende, necessariamente, da percepção do subordinado (OLIVEIRA, 2017).

Apesar dos efeitos perniciosos decorrentes desse tipo de conduta, supervisores abusivos podem ser hostis para com seus subordinados sem a intenção de provocar danos físicos ou psicológicos (OLIVEIRA, 2017). Um gestor pode, por exemplo, maltratar seus subordinados com a finalidade de obter alto desempenho ou enviar a mensagem de que erros não serão tolerados (TEPPER, 2007).

A supervisão abusiva, que pode não ser considerada divergente, na hipótese de se enquadrar nas normas e cultura organizacionais (OLIVEIRA, 2017), está relacionada a uma vasta série de desfechos disfuncionais, tanto no nível individual quanto no de equipe

(TEPPER; SIMON; PARK, 2017), podendo provocar, inclusive, um efeito negativo na criatividade e capacidade inovativa da organização (MARTINS, 2014).

Esse tipo de conduta hostil por parte da chefia tende a acarretar o aumento dos custos relacionados à perda da saúde psicológica dos trabalhadores, ao abandono do trabalho e à diminuição da produtividade (ZHANG; BEDNALL, 2016). Ademais, a presença de líderes com comportamento abusivo na organização pode comprometer a lealdade, o empenho e a dedicação dos funcionários, além de favorecer a instalação de um clima de medo que prejudica a iniciativa individual (REGO, CUNHA; 2012).

Tepper (2000) realizou um estudo com 741 trabalhadores e constatou que, quando eles notam que seus líderes agem de maneira abusiva, ficam inclinados a apresentar maior rotatividade, menor satisfação no trabalho e com a vida em geral, menor comprometimento organizacional afetivo, assim como maiores níveis de depressão, ansiedade e exaustão emocional.

Nessa mesma linha, Starrat e Grandy (2010) concluíram que um chefe que age de maneira abusiva perante os subordinados afeta de maneira negativa o nível de satisfação deles com o trabalho, levando à deterioração de seus estados emocionais e vidas sociais, o que tende a aumentar os conflitos trabalho-família e a reduzir a produtividade organizacional.

Complementarmente, Wei e Si (2011) constataram que os funcionários de nível hierárquico inferior, quando se deparam com uma liderança abusiva, apresentam comportamentos contraproducentes para a organização e, como resultado disso, cresce a possibilidade de falhas na execução das tarefas, sabotagem (destruição de propriedade material da organização) e roubo.

Verifica-se, portanto, que os líderes abusivos são um problema no dia a dia das organizações, à medida que são responsáveis por maior estresse organizacional, disseminação de valores organizacionais negativos, falta de esperança e confiança no ambiente de trabalho, ausência de coesão grupal e enfraquecimento do espírito de equipe (REED, 2004).

## **2.2 Silêncio organizacional**

O silêncio organizacional pode ser definido como um fenômeno de nível grupal caracterizado pela retenção generalizada de informações, opiniões ou preocupações dos empregados a respeito de assuntos ou problemas relacionados ao trabalho (MORRISON; MILLIKEN, 2003). Trata-se da ausência de voz dos indivíduos na organização ou de uma

estratégia de comunicação adotada por eles, que emerge como uma resposta a uma gama de percepções negativas que possuem (PINDER; HARLOS, 2001).

O silêncio organizacional manifesta-se em circunstâncias variadas, envolvendo diversos assuntos relacionados ao trabalho, sejam eles de natureza econômica (como as ineficiências operacionais), social (como as várias maneiras de assédio), moral (como a discriminação) ou legal (como a corrupção) (MOURA-PAULA, 2014).

De acordo com Paula e Ferraz (2015), essa retenção deve-se à relação do funcionário com seus pares e superior hierárquico, mas também pode ser um desdobramento de um ambiente mais ou menos favorável para o silêncio em função das crenças predominantes na cultura organizacional.

Na literatura, são encontradas referências a três tipos de silêncio organizacional: aquiescente ou consentido, defensivo e pró-social. O silêncio aquiescente se manifesta quando o empregado alimenta um sentimento de incapacidade de fazer a diferença na organização, que resulta da percepção de que seus pontos de vista sobre o negócio não são considerados relevantes e também da falta de retorno em relação às contribuições apresentadas, decidindo omitir opiniões e informações importantes movido pela conformação (BRITO, 2017). Trata-se, portanto, de uma conduta alheada, fundamentada na sensação de impotência, que resulta em expressões de concordância e apoio motivadas pela reduzida autoeficácia nutrida pelo indivíduo (AVERY; QUIÑONES, 2002).

Por sua vez, o silêncio defensivo pode ser compreendido como um comportamento de autoproteção do funcionário, estimulado pelo medo ou pela percepção de que se está, de alguma maneira, em risco na organização, gerando a omissão de algumas informações ou até mesmo respostas que desviem a atenção que está sobre ele (DYNE; BOTERO, 2003). Esse tipo de silêncio origina-se a partir de uma reflexão acerca de quais ideias ou informações devem ser retidas visando a autopreservação (PAULA; FERRAZ, 2015).

Finalmente, em oposição aos outros dois tipos mencionados, o silêncio pró-social, também conhecido como silêncio construtivo, é proativo e ocorre quando o profissional decide omitir informações com a finalidade de beneficiar a organização ou outras pessoas, sem se importar com os resultados que essa atitude pode gerar (BRITO, 2017). Esse silêncio é visto como uma forma de cooperação, à medida que o objetivo que move o funcionário é preservar outros profissionais ou até o próprio negócio, que poderiam ser prejudicados com a disseminação de determinadas informações negativas (SILVA, 2012).

De modo geral, a disposição individual de se manifestar no ambiente laboral ou deixar de fazê-lo está relacionada à forma como cada um encara os problemas com os quais tem que

lidar na organização e ao apoio recebido dos outros no trabalho (TAHMASEBI; SOBHANIPOUR; AGHAZIARATI, 2013).

Ademais, o silêncio pode ser uma resposta dos funcionários a um modelo de gestão centralizador, no qual não há abertura para participação no processo de tomada de decisão envolvendo a organização (MORRISON; MILLIKEN, 2003).

Já no caso específico do silêncio organizacional defensivo, tem-se como um de seus antecedentes a supervisão abusiva, que desperta nos funcionários o medo de se expressar, que é base para esse tipo de comportamento (KIEWITZ et al., 2016). Nas situações em que ocorrem abusos e excessos por parte da chefia, o medo aparece como uma reação aos perigos, ameaças e incertezas percebidas pelos subordinados (OLIVEIRA, 2017). Os empregados optam pelo silêncio como uma saída segura (TAHMASEBI; SOBHANIPOUR; AGHAZIARATI, 2013).

O silêncio organizacional não envolve apenas o ato de não falar, mas também o de não escrever, não estar presente, não ouvir e ignorar, refletindo um ambiente laboral de censura, marginalização, banalização, exclusão e ataques pessoais que funcionam como formas de descontar os próprios problemas nos outros (TAHMASEBI; SOBHANIPOUR; AGHAZIARATI, 2013).

A falta de disposição dos funcionários de se manifestarem leva à falta de *feedback*, informações críticas, ideias e alternativas de melhoria, dificultando o aprimoramento dos processos organizacionais menos eficientes e a evolução da organização ao longo do tempo (MORRISON; MILLIKEN, 2003).

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa pode ser classificada como exploratória de natureza qualitativa. Esse tipo de pesquisa tem o objetivo de ampliar a familiaridade com o problema investigado, visando torná-lo mais explícito e/ou construir hipóteses (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Ademais, procura levantar informações a respeito do assunto pesquisado, definindo uma área específica de análise (SEVERINO, 2017), e trabalha com interpretações da realidade social (BAUER; GASKELL, 2017).

Para coleta dos dados junto aos sujeitos da pesquisa, optou-se pelo método de entrevistas em profundidade, que se baseia na concepção construtivista do comportamento humano, isto é, na visão do ser humano enquanto pessoa que constrói sentidos e significados

por meio dos quais entende, interpreta e também maneja a realidade na qual está inserida (AIRES, 2011).

Foram entrevistados 10 alunos que cursam Administração, habitantes da cidade de Franca, Estado de São Paulo, que estavam realizando estágio em alguma organização. Com a condução de entrevistas em profundidade, pretendeu-se levantar a percepção dos estagiários acerca dos comportamentos de suas chefias imediatas no trabalho, assim como os comportamentos que eles adotam frente a informações e ideias relevantes para a organização.

Para selecionar os entrevistados, efetuaram-se, inicialmente, buscas de perfis publicados no LinkedIn que atendessem aos critérios pré-estabelecidos. Em seguida, os alunos encontrados foram contatados, agendando-se entrevistas com aqueles que concordavam em participar do estudo. Os estagiários entrevistados optaram por realizar a entrevista via Skype, visto a facilidade e comodidade que esse meio de comunicação proporciona.

A análise dos dados foi realizada utilizando-se a técnica denominada de Análise de Conteúdo, que parte de uma visão mais ampla do problema investigado, o que a torna importante e com potencial para o desenvolvimento teórico no campo da Administração (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Cabe ressaltar que a aplicação da referida técnica no campo de estudos organizacionais tem aumentado, devido principalmente à preocupação dos pesquisadores com o rigor científico e a profundidade analítica em pesquisas de natureza qualitativa (MOZZATO, GRZYBOVSKI; 2011).

A Análise de Conteúdo se baseia na decomposição do discurso e identificação de agrupamentos de representações ou unidades de análise, a partir das quais se torna possível uma reconstrução de significados que permitam uma compreensão mais aprofundada da interpretação da realidade por parte do grupo estudado (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2011).

Para efetuar a Análise de Conteúdo na presente investigação, seguiram-se as orientações propostas por Silva, Gobbi e Simão (2011), cumprindo-se as etapas sugeridas por esses mesmos autores, que incluem a decomposição do discurso e identificação de unidades de análise que permitam que os fenômenos abordados sejam categorizados, dando subsídio para que os significados que expressam a forma como o grupo estuda e interpreta a realidade sejam reconstruídos e, então, compreendidos.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas com estagiários que cursam Administração na cidade de Franca, localizada no Estado de São Paulo. O perfil de cada entrevistado pode ser visualizado no Quadro 01.

**Quadro 1 – Perfil dos estagiários entrevistados**

<b>Estagiário</b>	<b>Sexo</b>	<b>Tempo de estágio na empresa</b>
<b>E1</b>	Masculino	3 meses
<b>E2</b>	Masculino	7 meses
<b>E3</b>	Masculino	2 meses
<b>E4</b>	Feminino	8 meses
<b>E5</b>	Feminino	4 meses
<b>E6</b>	Feminino	9 meses
<b>E7</b>	Feminino	1 mês
<b>E8</b>	Feminino	10 meses
<b>E9</b>	Feminino	8 meses
<b>E10</b>	Feminino	6 meses

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados obtidos por meio das entrevistas foram analisados e, posteriormente, divididos em dois tópicos: o primeiro focou nas diferentes formas de supervisão abusiva sofridas pelos estagiários e em como eles se sentem quando se deparam com esse tipo de situação, enquanto o segundo tópico abordou a questão do silêncio dos estagiários no ambiente organizacional e a relação que este fenômeno mantém com os abusos praticados pelos supervisores.

### 4.1 A supervisão abusiva sobre os estagiários

Dos dez estagiários entrevistados, nove relataram que já sofreram ou presenciaram algum tipo de comportamento abusivo por parte dos ocupantes de cargos de chefia dentro das empresas em que trabalham.

Ao serem questionados se o chefe já havia gritado no ambiente de trabalho, oito dos dez estagiários responderam que sim e relataram que, quando isso acontecia, eles se sentiam desconfortáveis, ofendidos, coagidos e/ou humilhados. Os trechos a seguir expõem alguns relatos referentes à situação em questão.

“Nos meus dois estágios, os chefes sempre foram muito ignorantes, parei de trabalhar com o primeiro por não gritar apenas comigo, mas também com todos os funcionários. Eu questionava o porquê e a resposta era: ‘É meu jeito’. Apesar de o segundo gritar comigo também, estou tendo que lidar com a situação, porque eu preciso do estágio.” (E1).

“No meu primeiro estágio tive chefes que gritavam sim, além de ofender constantemente. Situações fúteis se tornavam palco para um verdadeiro escarcéu. Além de nós entristecer, acabávamos desmotivados com aquele emprego.” (E3).

“Aconteceram algumas vezes. Sempre me sinto muito constrangida e humilhada na hora, mas quando o estresse passa e ele conversa com calma comigo a situação fica mais tranquila, mesmo eu sabendo que logo irá acontecer novamente.” (E4).

“Sim, meu chefe já gritou comigo. Não são atitudes que ocorrem com frequência, mas quando houve essa situação me senti extremamente desconfortável e ofendida. Quando aconteceu comigo, em uma situação de extremo estresse, me senti encurralada e sem palavras, uma completa incompetente mesmo que, no final, não fosse o caso e houvesse o "pedido de desculpas".” (E7).

Perguntou-se também aos estagiários se seus chefes já haviam apresentado algum descontrole motivado pela raiva no ambiente de trabalho. Dos dez entrevistados, seis afirmaram que já vivenciaram, eles mesmos, situações desse tipo e dois afirmaram que já presenciaram isso acontecer com outras pessoas.

Conforme ficou evidenciado durante as entrevistas realizadas, essa situação, típica de supervisores abusivos que buscam diminuir e humilhar seus subordinados em público (TEPPER, SIMON, PARK; 2017), provoca desconforto e constrangimento não só no indivíduo que foi alvo da explosão de raiva por parte da chefia, mas também naqueles que presenciaram o fato.

“Já presenciei isso acontecer com colegas de trabalho. O chefe descontava os problemas da vida pessoal em uma funcionária e a ameaçava de demissão.” (E3).

“O chefe teve problemas com outro funcionário e descontou em mim, fui humilhada, e isso fez com que eu me sentisse totalmente inútil.” (E5).

“Sim, meu chefe já teve explosões de raiva de maneira audível e direcionada para mim sem um motivo aparente. Não houve palavrão, porém, foi rude e perguntou ‘Por que pago seu salário se não aparecem resultados?’, sendo que minha função não era ser responsável pela produção ou supervisão operacional, que era o problema no final das contas, o verdadeiro motivo da falta de resultados.” (E7).

“Sim, isso acontece sempre quando ele é contrariado ou quando está de mau humor. Quando acontece, eu me sinto sempre humilhada.” (E8).

Essa situação, descrita pela estagiária E7, indica ainda outro problema: a atribuição de culpa aos funcionários de maneira inadequada, comportamento que pode ser considerado



abusivo (TEPPER, 2000). Quando foram questionados sobre culpa atribuída pelos chefes sem que houvesse razão para isso, sete dos dez entrevistados relataram que isso acontece nos locais em que trabalham e faz com que eles se sintam frustrados e injustiçados.

“Sim, a sensação foi desagradável. Não poderia dizer que a culpa era do próprio chefe, fiquei numa situação de não ter pra que lado correr.” (E1).

“Meu chefe é muito estressado e não tem paciência para procurar documentos ou objetos que ele precisa no momento. Várias vezes ele já me culpou de ter pegado ou de não ter entregado o documento que ele precisava, naquele momento, e eu sempre tenho que ir lá à sala dele procurar e sempre acho.” (E4).

“Sim. Não acontecia, porém, atualmente, aumentou a frequência dessas atitudes. Ainda estou na fase de treinamento, não aprendi tudo sobre todas as funções, e ainda preciso de acompanhamento. Aconteceram alguns problemas e não tive o treinamento necessário e o chefe acabou me apontando como a principal responsável, mesmo ele não tendo me fornecido o conhecimento para a atividade. Antes de tomar qualquer decisão, eu havia o procurado e ele me deu aval para realizar cada uma das ações que tomei. Nessas situações me sinto injustiçada e frustrada, pois sempre dou meu melhor e parece que nunca é o suficiente.” (E7).

Os comportamentos abusivos dos supervisores não estão associados apenas o ato de gritar, incluem, também, humilhações e/ou qualquer atitude que agrida ou ofenda os subordinados (ALMEIDA, 2018). Ao serem questionados sobre ridicularização em público, quatro estagiários relataram que sofrem esse tipo de abuso e que isso faz com que eles se sintam constrangidos, inseguros, ofendidos e humilhados.

“Meu chefe coloca apelidos que me diminuem e me humilham na frente de outros funcionários, relatando como sou incapaz e fazendo piadas cruéis.” (E5).

“Já me ridicularizou em reuniões e por telefone, já questionou a minha capacidade de entender a situação X e realizar minhas atividades mesmo que eu seja a especialista no assunto. Essas atitudes fazem com que eu me sinta extremamente ofendida e sem reação, pois não sei como lidar em situações constrangedoras como estas.” (E7).

Dentre todos os entrevistados, apenas dois relataram que o chefe não os critica em público. Os outros oito sofrem com esse tipo de comportamento frequentemente e mencionaram que se sentem incapazes e incompetentes em decorrência disso.

“Sim e com frequência. Há uma reunião todos os dias de manhã na qual podemos discutir o andamento das atividades, melhorias e pontos de desenvolvimentos paralelos à produção. Nesta reunião, não apenas eu, mas todo o corpo técnico é criticado e ridicularizado todos os dias. Somos chamados de incompetentes. E isso

faz com que eu me sinta incapaz e desanimada, pois as críticas não são construtivas, são apenas usadas para ridicularizar e destruir o psicológico das pessoas envolvidas.” (E7).

Durante as entrevistas, questionou-se se havia apoio por parte do chefe, sendo que, dos dez entrevistados, apenas três relataram que recebem algum suporte de seu supervisor, destacando, contudo, que não o consideram suficiente. Essa falta de apoio deixa os estagiários que participaram do presente estudo desmotivados e faz com que eles se sintam abandonados.

“Às vezes. As equipes têm que se reportar para ele, mas ele não ajuda nenhuma equipe a fazer seu trabalho.” (E4).

“Fornece apoio dependendo do que é possível, porém, na maioria das vezes em que o corpo técnico precisa de apoio, o problema volta pior. Nos sentimos deslocados, sem apoio do chefe, que deveria nos guiar e apoiar nos momentos de indecisão e dificuldades.” (E7).

Ao serem questionados se o chefe oferecia autonomia para os funcionários, apenas dois estagiários afirmaram que sim. Os outros oito relataram que não possuem autonomia nenhuma e que, por isso, sentem-se desmotivados e frustrados em relação às expectativas de aprendizado que nutriam quando iniciaram o estágio.

“Sinto que meu chefe não confia em mim e, com isso, eu fico inseguro e não sei se aprendo as funções como deveria.” (E1).

“Quando percebo que meu chefe não confia em mim, eu me sinto desmotivada, eu entro num conflito, já que eu quero aprender, mas tenho medo e insegurança.” (E5).

Quando os entrevistados foram questionados sobre a privacidade dentro da empresa, todos disseram que o chefe não ultrapassa limites nesse sentido em relação a nenhum dos subordinados, sendo que o mesmo resultado foi observado quando foram eles indagados acerca de situações em que o chefe recebeu o crédito por alguma função que não tenha realizado ou ideia que não tenha gerado.

Finalizando a primeira parte das entrevistas, questionou-se como a supervisão abusiva impacta o estagiário dentro da empresa, sendo que nove entrevistados relataram que se sentem afetados do ponto de vista emocional e começam a duvidar de suas capacidades, mesmo tendo qualificação para a função. Adicionalmente, mencionaram que se sentem humilhados, com medo, incapazes e inseguros.

“Faz eu me sentir péssima e humilhada, acabo duvidando do meu trabalho e da minha capacidade.” (E4).

“Na maior parte do tempo, eu me sinto humilhada e insegura, com vontade de abandonar tudo. Entrei no estágio com a intenção de aprender, mas sinto que não aprendo como deveria e ainda me sinto incapaz.” (E5).

“Esse tipo de comportamento do meu chefe faz com que eu me sinta incompetente, mesmo que eu saiba que não sou.” (E7).

“Com medo diário, incapaz e humilhada. No trabalho, estou sempre me sentindo pressionada e não sei perfeito porque sempre tenho crises de ansiedade.” (E8).

Analisando as respostas obtidas para esse primeiro grupo de questionamentos, verificou-se que os tipos mais recorrentes de supervisão abusiva que os estagiários entrevistados vivenciaram ou presenciaram nas organizações onde trabalham foram: descontrole acompanhado de gritos, críticas em ambiente público, atribuição de culpa de maneira inadequada, falta de autonomia e ridicularização. Todos esses abusos têm em comum o fato de exporem e constrangerem os profissionais, como já foi descrito por Tepper (2007), Tepper, Simon e Park (2017) e Oliveira (2017).

Uma síntese dos tipos de supervisão abusiva relatados pelos entrevistados pode ser vista no Quadro 02.

**Quadro 2 – Tipos de supervisão abusiva sofridos pelos entrevistados**

Tipos de supervisão abusiva	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Gritos	x	x	x	x	x	x	x		x	
Descontrole movido por raiva	x		x		x		x	x		x
Atribuição inadequada de culpa	x	x		x	x	x	x			x
Ofensas ou ridicularização					x		x	x	x	
Críticas em público	x	x			x	x	x		x	x
Falta de apoio	x		x	x	x		x		x	x
Falta de autonomia	x	x		x	x	x	x	x		x

Fonte: Elaboração própria.

Ademais, concluiu-se que, ao presenciarem ou vivenciarem comportamentos abusivos, os funcionários reagem de diferentes maneiras: sentem-se humilhados, experimentam grande desconforto e desmotivação, sentem medo, sentem-se ofendidos, inseguros, coagidos e

constrangidos, etc. Apesar de variadas, as reações à supervisão abusiva são todas muito negativas e afetam substancialmente o bem-estar do indivíduo.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a supervisão abusiva gera um ônus muitas vezes oculto para as organizações, à medida que abala o equilíbrio emocional dos trabalhadores, levando ao aumento dos comportamentos contraproducentes e redução do comprometimento organizacional (MARTINKO et al., 2013).

#### **4.2 A supervisão abusiva e o silêncio dos estagiários**

Após descrever os comportamentos abusivos dos chefes em relação aos estagiários entrevistados e como estes se sentem a respeito, procedeu-se à análise de como a supervisão abusiva está relacionada ao silêncio no ambiente de trabalho, ou seja, à decisão de não compartilhar informações, sugestões e ideias (MARTINS, 2019).

Nas organizações, os empregados passam por um conflito, que envolve falar ou permanecer em silêncio no que se refere às questões de interesse de seu empregador. Para tomarem essa decisão, eles levam em consideração as experiências que vivenciam cotidianamente em seu ambiente de trabalho e seu relacionamento com a chefia (MILLIKEN; MORRISON, 2003). Por isso, o silêncio é uma resposta passiva muito relevante, que merece ser amplamente estudada (MORRISON, 2014).

Quando foram questionados acerca do comportamento de silêncio, oito estagiários afirmaram que deixam de expor seus pontos de vista por se sentirem pressionados por seus supervisores a pensarem e/ou agirem de maneira específica. Os trechos transcritos a seguir ilustram essa constatação.

“Ele sempre gosta de colocar todos os funcionários pensando da mesma forma que ele pensa e, quando alguém tem uma opinião contrária, ele logo reprime a pessoa e todos acabam ficando com medo de expor seu ponto de vista.” (E4).

“Sempre acontece. Meu chefe pressiona a mim e aos outros funcionários a agirmos da forma que ele considera mais adequada. Ele não aceita opiniões e, por isso, nunca discutimos possibilidades.” (E8).

Complementarmente, seis estagiários relataram que sentem receio de serem repreendidos ou de se tornarem alvo de brincadeiras caso apresentem suas sugestões e ideias, e que, por causa disso, mantêm-se em silêncio em vários momentos em que poderiam contribuir com a organização.

“Depende muito da ocasião, dificilmente compartilho. Tenho medo das piadas que meu chefe pode criar.” (E3).

“Tenho medo de compartilhar minhas ideias com meu chefe. As poucas vezes que compartilhei, ele não aceita e acaba ignorando ou fazendo brincadeiras com minha capacidade.” (E4).

“Sempre tenho medo de ser repreendida em tudo que falo.” (E8).

Verifica-se, portanto, que quando a supervisão abusiva tem o objetivo de ridicularizar, tende a provocar angústia nos subordinados (KERNAN et al., 2011), tornando-se, por conseguinte, uma fonte de estresse (TEPPER et al., 2007). Nessas situações, o funcionário muitas vezes não reclama, pois teme ser rotulado como queixoso ou até mesmo causador de problemas, e se isola socialmente (BOWEN; BLACKMON, 2003), o que acaba contribuindo para a decisão de se manter calado.

Além disso, quando o sujeito já foi alvo ou presenciou uma situação de ridicularização no ambiente de trabalho, torna-se mais reticente a compartilhar suas ideias, visando evitar respostas como “não estou interessado em suas sugestões estúpidas” (TEPPER et al., 2007).

Um dado interessante é que, dentre todos os entrevistados que já vivenciaram ou presenciaram algum tipo de supervisão abusiva, apenas um relatou que questionou o porquê de o chefe agir de tal maneira em relação aos funcionários, obtendo a seguinte resposta: “É o meu jeito”. Os outros entrevistados optaram por não questionar o supervisor, por receio de obterem respostas grosseiras ou serem maltratados.

Ou seja, os profissionais que são submetidos à supervisão abusiva geralmente não estão dispostos a confrontarem a chefia e protestarem contra os episódios de abusos, mas também deixam de falar, de denunciar deficiências nos processos de trabalho e de expor suas opiniões (DUTTON et al., 2002).

O impacto destrutivo que a supervisão abusiva exerce sobre os funcionários possui uma magnitude tão extensa que não se limita apenas a diminuir a qualidade de vida no trabalho, reduzindo também o bem-estar que experimentam fora da organização (SCHAT; FRONE; KELLOWAY, 2006).

Dos dez entrevistados, quatro relataram que, quando o chefe grita ou os critica sem motivos ou faz piadas cruéis, além de se sentirem humilhados, ficam estressados e a família acaba sendo afetada, pois eles algumas vezes “descontam” em casa. Conforme esclarecem Hoobler e Brass (2006), quando os indivíduos vivenciam a supervisão abusiva, eles se tornam propensos a refletirem as consequências disso em seu convívio com os familiares.

“Como eu preciso do estágio e não posso responder a essas atitudes dos chefes, acabo descontando na minha mãe, bato a porta da geladeira, etc. Já teve casos de eu descontar em outros funcionários.” (E1).

“Quando sou humilhada e quero extravasar, não posso fazer isso no serviço. Chego em casa e acabo descontando no meu irmão.” (E7).

A supervisão abusiva, portanto, é um relevante estressor no local de trabalho, podendo levar, inclusive, à perda de funcionários (WHITMAN, 2014) ou estagiários, considerando que indivíduos humilhados e inseguros, não raras vezes, optam pelo silêncio como uma forma de se preservar e evitar novos episódios de comportamento abusivo por parte da chefia (TEPPER, 2007), tornando-se, em contrapartida, menos comprometidos com relação à organização (WRIGHT; HOBFOLL, 2004).

Conclui-se, então, que o silêncio do funcionário deve ser visto como uma resposta natural e lógica quando ele é vítima da supervisão abusiva, o que prejudica não apenas ele, mas também a organização, que deixa de contar com suas ideias, opiniões e comprometimento (BRINSFIELD; EDWARDS; GREENBERG, 2009).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após ponderar os resultados obtidos nas entrevistas, concluiu-se que existem diversas maneiras de supervisão abusiva que os estagiários sofrem em seu ambiente de trabalho. As maneiras mais comuns, relatadas pelos estagiários entrevistados, são quando o supervisor grita no ambiente de trabalho, perde o controle motivado pela raiva, atribui culpa de maneira inadequada, critica os funcionários em público, ridiculariza em público e não fornece apoio e nem autonomia para os estagiários.

As reações mais comuns a essas situações, também relatadas pelos entrevistados, foram os sentimentos de humilhação e frustração, sentimentos de desconforto e constrangimento, sensação de estar sendo coagido, injustiçado e ofendido, desmotivação e, em algumas situações, sensação de não ser capaz e de abandono, ou seja, a supervisão abusiva afeta o estado emocional dos estudantes. Apesar disso, os estagiários não se sentem confortáveis para reclamar, por medo de brincadeiras públicas e/ou por falta de apoio dos chefes, o que os leva a se isolarem no ambiente laboral.

Por outro lado, é importante assinalar que não são apenas os estagiários que são afetados negativamente pela supervisão abusiva, mas também a organização. Por meio das entrevistas conduzidas, verificou-se que, quando o supervisor de estágio comporta-se de

maneira abusiva, os estudantes optam pelo silêncio, o que significa que eles escolhem não compartilhar informações importantes, sugestões e ideias.

Ao considerar esses resultados, levanta-se a necessidade de analisar as práticas de supervisão dentro do universo empresarial, visto que, além de afetarem emocionalmente os estagiários e seu desempenho no trabalho, impactam negativamente o funcionamento das empresas, que deixam de contar com informações importantes e ideias que potencialmente poderiam trazer ganhos para os negócios.

Adicionalmente, fica evidente que as organizações devem propiciar um ambiente de trabalho mais propenso ao aprendizado dos estagiários, encorajando que eles desenvolvam laços de confiança com os supervisores, o que os deixaria mais confortáveis para compartilharem informações e sugestões de melhoria.

Este estudo contribui para a Ciência Administrativa, visto que no Brasil a discussão acerca de como a supervisão abusiva afeta os estagiários, que estão em processo de formação profissional e serão os futuros trabalhadores, ainda se encontra em estágio embrionário.

Apesar de os resultados alcançados terem sido satisfatórios de acordo com o objetivo de pesquisa traçado, há limitações a serem consideradas. Uma delas reside no fato de as entrevistas terem sido realizadas com um grupo pequeno de estagiários, em apenas uma região do país, enquanto a outra se deve ao fato de terem sido entrevistados somente alunos do curso de Administração.

Dessa forma, sugere-se, para estudos futuros, que esta pesquisa seja replicada para mais localidades, abrangendo outras regiões do país, e que inclua estudantes de outras áreas. Além disso, recomenda-se que se verifique se a supervisão abusiva em relação aos estagiários se manifesta de maneiras diferentes em grandes e pequenas empresas.

## **REFERÊNCIAS**

AIRES, L. Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional. Lisboa: Universidade Aberta, 2011.

ALMEIDA, J. G. Os fins justificam os meios? Desempenho, liderança abusiva e adoecimento. 137 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

EVERY, D. R.; QUIÑONES, M. A. Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 1, p. 81. 2002.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 5. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2017.

BOWEN, F.; BLACKMON, K. Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 6, p. 1393-1417, 2003.

BRINSFIELD, C. T.; EDWARDS, M. S.; GREENBERG, J. Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. **Voice and Silence in Organizations**, v. 1, p. 3-37, 2009.

BRITO, G. M. O silêncio como forma de comunicação entre líderes e liderados. **Comunicação com Líderes e Empregados**, v. 3, p. 18-34, 2017.

DUTTON, J. E.; ASHFORD, S. J.; LAWRENCE, K. A.; RUBINO, K. M. Red light, green light: Making sense of the organizational context for issue selling. **Organization Science**, v. 13, n. 4, p. 355-369, 2002.

DYNE, L. V.; ANG, S.; BOTERO, I. C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. **Journal of management studies**, v. 40, n. 6, p. 1359-1392, 2003.

FERREIRA, M. N.; REIS, A. C. Estágio curricular supervisionado: o papel do supervisor na formação profissional do discente de Engenharia de Produção. **Scientia Plena**, v. 12, n. 2, p. 1-9, 2016.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HOOBLER, J. M.; BRASS, D. J. Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 5, p. 1125-1133, 2006.

KERNAN, M. C.; WATSON, S.; CHEN, F. F.; KIM, T. G. How cultural values affect the impact of abusive supervision on worker attitudes. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 18, n. 4, p. 464-484, 2011.

KIEWITZ, C.; RESTUBOG, S. L. D.; SHOSS, M. K.; GARCIA, P. R. J. M.; TANG, R. L. Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. **Journal of Applied Psychology**, v. 101, n. 5, p. 731, 2016.

MACHINESKI, R. S.; MACHADO, A. C. T. A.; SILVA, R. T. M. A importância do estágio e do programa de iniciação científica na formação profissional e científica. **Enciclopédia Biosfera**, v. 7, n. 13, p. 1562-1574, 2011.

MARTINKO, M. J.; HARVEY, P.; BREES, J. R.; MACKEY, J. A review of abusive supervision research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, n. 1, p. 120-137, 2013.

MARTINS, J. P. C. Liderança destrutiva e capacidade de inovação organizacional: o papel do clima ético. 48 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2014.



MARTINS, R. O. Silêncio! Suas manifestações no sujeito trabalhador. 38 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2019.

MILLIKEN, F. J.; MORRISON, E. W. Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 6, p. 1563-1568, 2003.

MORRISON, E. W. Employee voice and silence. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, n. 1, p. 173-197, 2014.

MORRISON, E. W.; MILLIKEN, F. J. Speaking up, remaining silent: the dynamics of voice and silence in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 6, p. 1353-58, 2003.

MOURA-PAULA, M. J. Silence in organizations: a review and discussion of the literature. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 5, p. 15-44, 2014.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

OLIVEIRA, A. J. B. Antecedentes da supervisão abusiva: uma meta-análise. 71 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2017.

PAULA, M. J. M.; FERRAZ, D. L. S. Silêncio organizacional: introdução e crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 3, p. 516-529, 2015.

PINDER, C. C.; HARLOS, K. P. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 20, p. 331-369, 2001.

REED, G. E. Toxic leadership. **Military Review**, v. 84, n. 4, p. 67-71, 2004.

REGO, A.; CUNHA, M. P. Liderança humanizada: humanos gerindo humanos. **Revista Dirigir**, v. 117, p. 41-44, 2012.

SCALABRIN, I. C.; MOLINARI, A. M. C. A importância da prática do estágio supervisionado nas licenciaturas. **Revista Unar**, v. 7, n. 1, p. 1-12, 2013.

SCHAT, A. C. H.; FRONE, M. R.; KELLOWAY, E. K. Prevalence of workplace aggression in the U.S. Workforce: findings from a national study. In: KELLOWAY, E. K.; BARLING, J.; HURRELL JUNIOR, J. J. (Eds.). **Handbook of workplace violence**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006. p. 47-89.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2011.

SILVA, E. N. A importância do estágio para o desenvolvimento e crescimento profissional do estudante de administração. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, 2015.

SILVA, S. I. C. Mecanismos que explicam a relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz. 46 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2012.

STARRATT, A.; GRANDY, G. Young workers' experiences of abusive leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 31, n. 2, p. 136-158, 2010.

TAHMASEBI, F.; SOBHANIPOUR, A. M.; AGHAZIARATI, M. Burnout; explaining the role of organizational silence and its influence (case study: selected executive organizations of Qom province). **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, v. 3, n. 8, p. 272-282. 2013.

TEPPER, B. J. Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 261-289, 2007.

TEPPER, B. J. Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 2, p. 178-190, 2000.

TEPPER, B. J.; MOSS, S. E.; LOCKHART, D. E.; CARR, J. C. Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 5, p. 1169-1180, 2007.

TEPPER, B. J.; SIMON, L.; PARK, H. M. Abusive supervision. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 4, p. 123-152, 2017.

WEI, F.; SI, S. Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: the moderating effects of locus of control and perceived mobility. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 281-296, 2011.


WHITMAN, M. V.; HALBESLEBEN, J. R. B.; HOLMES IV, O. Abusive supervision and feedback avoidance: the mediating role of emotional exhaustion. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. 1, p. 38-53, 2014.

WRIGHT, T. A.; HOBFOLL, S. E. Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. **Journal of Business & Management**, v. 9, n. 4, p. 389-406, 2004.

ZHANG, Y.; BEDNALL, T. C. Antecedents of abusive supervision: a meta-analytic review. **Journal of Business Ethics**, v. 139, n. 3, p. 455-471, 2016.

## DECLARAÇÃO

Certifico que a discente Sofia Bothrel Fernandes, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado “SUPERVISÃO ABUSIVA E O SILÊNCIO DOS ESTAGIÁRIOS” realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



---

**Professor DSc. Harrison Bachion Ceribeli**  
**Orientador**

Mariana, 19 de Julho de 2019.