

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

**UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE SUPERVISÃO ABUSIVA, EXAUSTÃO  
EMOCIONAL E INTENÇÃO DE ABANDONO DA ORGANIZAÇÃO**

THAMIRIS CORRADI AGUIAR

MARIANA

2020

**THAMIRIS CORRADI AGUIAR**

UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE SUPERVISÃO ABUSIVA, EXAUSTÃO  
EMOCIONAL E INTENÇÃO DE ABANDONO DA ORGANIZAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Administração da Universidade Federal  
de Ouro Preto como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2019

A282u Aguiar, Thamiris Corradi.  
Uma análise da relação entre supervisão abusiva,exaustão emocional e  
intenção de abandono da organização [manuscrito] / Thamiris Corradi Aguiar. -  
2019.

22f.: il.: tabs.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli .

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de  
Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Fadiga mental - Teses. 2. Chefia - Teses. 3. Abandono de emprego -  
Teses. 4. Rotatividade de pessoal - Teses. 5. Stress ocupacional - Teses. I.  
Ceribeli , Harrison Bachion . II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 658.3

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



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
REITORIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Thamiris Corradi Aguiar**

**Uma análise da relação entre supervisão abusiva, exaustão emocional e intenção de abandono da organização**

Membros da banca

Harrison Bachion Ceribeli - Doutor em Administração - Universidade Federal de Ouro Preto  
Raoni de Oliveira Inácio - Doutor em Administração - Universidade Federal de Ouro Preto  
Gustavo Nunes Maciel - Bacharel em Administração - Universidade Federal de Ouro Preto

Versão final

Aprovada em 11 de dezembro de 2019.

De acordo

Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli  
Professor Orientador



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 12/12/2019, às 13:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0027827** e o código CRC **68461E91**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.203921/2019-38

SEI nº 0027827

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000  
Telefone: - www.ufop.br

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus e ao universo, por sempre cuidar do meu caminho e me abençoar com mais essa conquista.

Aos meus pais, Cláudia e Tadeu, que me incentivaram a cada momento e não permitiram que eu desistisse. Sem vocês eu nada seria!

Meu agradecimento especial ao meu orientador Harrison Bachion por todo zelo, paciência e dedicação à minha pesquisa. À UFOP e a turma de adm 15.1 por todos os ensinamentos.

A Cláudia Quaranta, por me fazer refletir sobre a vida e prosseguir sempre.

Às amigas de longa data por estarem sempre do meu lado me apoiando.

À Marina, Luiza e Marley pela sintonia e por me acolherem tão bem na hexágono, além de me ajudarem a crescer tanto profissional como pessoalmente.

À Alana, Laura, Deborah e Marina, meus presentinhos da UFOP que foram mais do que importantes para que a vida acadêmica fosse possível. Muitíssimo obrigada por todo o apoio e carinho, vou levar vocês quatro comigo para o resto da vida!!

Enfim, agradeço a todos que, de alguma forma, estiveram presentes em minha vida durante a graduação. Muito obrigada!!

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre a supervisão abusiva, a exaustão emocional do trabalhador e a intenção de abandono da organização. A coleta dos dados foi realizada por meio de um questionário *online* direcionado aos trabalhadores habitantes das cidades de Ouro Preto e Mariana, ambas localizadas no Estado de Minas Gerais. A amostra da pesquisa foi composta por 326 respondentes, sendo os dados coletados analisados por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Analisando os resultados obtidos, confirmaram-se todas as hipóteses de pesquisa traçadas, ou seja, verificou-se que a supervisão abusiva leva à exaustão emocional e à intenção de abandono da organização. Ademais, constatou-se que a exaustão emocional amplia a intenção do funcionário de deixar a organização em que trabalha.

**Palavras-chave:** Esgotamento do trabalhador, chefe abusivo, intenção de deixar a organização, rotatividade.

## **ABSTRACT**

This research aimed to analyze the relationship between abusive supervision, emotional exhaustion of the worker and the intention to leave the organization. Data collection was performed through an online questionnaire directed to workers living in the cities of Ouro Preto and Mariana, both located in the state of Minas Gerais. The survey sample consisted of 326 respondents, and the collected data were analyzed using the Structural Equation Modeling technique. Analyzing the results obtained all research hypotheses were confirmed, that is, it was found that abusive supervision leads to emotional exhaustion and intention to leave the organization. In addition, emotional exhaustion has been found to increase employee's intention to leave the organization in which he works.

**Keywords:** Worker exhaustion, abusive leader, intention to leave the organization, turnover.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	6
2.1 Supervisão abusiva.....	6
2.2 Exaustão emocional.....	8
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	9
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	11
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
REFERÊNCIAS.....	18



## 1 INTRODUÇÃO

Os líderes desempenham um papel de grande importância para o sucesso organizacional, pois são eles os responsáveis por orientarem e impulsionarem os demais funcionários, para que sejam obtidos os resultados almejados, alcançando-se, por conseguinte, os objetivos traçados pela organização (DAFT, 2000). Ademais, os líderes ainda carregam a responsabilidade de definir as diretrizes estratégicas da organização e promover as mudanças organizacionais necessárias ao longo do tempo (KOTTER, 1997), assim como de fornecer o devido suporte para que seus liderados desenvolvam as competências críticas para manter a competitividade do negócio (HANDY, 1996).

Para desempenharem de maneira satisfatória todas essas atribuições, os profissionais que ocupam posições de liderança nas organizações devem ser vistos pelos demais como verdadeiros modelos de conduta a serem seguidos, o que lhes asseguraria maior legitimidade (STONER; FREEMAN, 1999). Entretanto, isso nem sempre ocorre, já que alguns líderes assumem, recorrentemente, comportamentos abusivos no ambiente de trabalho, que tendem a provocar diversos danos tanto na saúde física quanto na psicológica de seus liderados, desencadeando uma série de consequências negativas não só para esses indivíduos, mas também para as organizações (TEPPER, 2000).

Visando explorar essa linha de investigação, no presente trabalho foram estudadas especificamente duas das possíveis consequências decorrentes da conduta abusiva dos líderes no âmbito organizacional: a exaustão emocional, que se refere a um esgotamento energético que produz, entre outros resultados, a queda na produtividade individual do trabalhador (REGO; CUNHA, 2012), e a intenção de abandono da organização, muitas vezes ocasionada pela existência de uma relação pouco saudável entre empregado e empregador (LI; WONG; KIM, 2016). Com isso, estabeleceu-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre a supervisão abusiva, a exaustão emocional do trabalhador e a intenção de abandono da organização.

A justificativa para realização do presente trabalho fundamenta-se na escassez de estudos disponíveis na literatura nacional explorando essa mesma temática. Além disso, almejou-se contribuir com a discussão acerca dos efeitos perversos e indesejados que os desvios de conduta dos líderes acarretam, de modo a estimular uma autocrítica por parte desses profissionais e, ao mesmo tempo, encorajar as organizações a (re)pensarem programas voltados para a formação dos futuros líderes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Supervisão abusiva**

A supervisão abusiva é um fenômeno que pode ocorrer em qualquer organização e se manifesta na forma de pressão psicológica sobre os funcionários, quando as chefias apresentam comportamentos instáveis e agressivos em relação a eles (TEPPER, 2007; ZHANG; LIAO, 2015; XU et al., 2012; SCHYNS; SCHILLING, 2013).

Como os gestores que são alvo de maus tratos por parte de seus líderes tendem a repetir o comportamento abusivo dos mesmos em relação a seus próprios subordinados, muitas vezes se trata de um fenômeno que se propaga nos diferentes níveis organizacionais (THAU; MITCHELL, 2010).

Em decorrência da relação abusiva de trabalho, que se verifica quando o supervisor maltrata o subordinado e desvaloriza todos os talentos que este possui (TEPPER, 2000), as atitudes dos funcionários tendem a se tornar cada vez mais negativas (MACKEY et al., 2015), apesar de que os efeitos nocivos desencadeados pela supervisão abusiva diferem entre os colaboradores, pois dependem de fatores como as emoções, motivações, situações e habilidades de cada um (LOUIS, 1980).

Devido às consequências deletérias que produz, tanto para os funcionários quanto para a organização, a supervisão abusiva foi concebida como o lado negro da liderança, sendo considerada um dos elementos que eventualmente estimulam os funcionários a não gostarem de seu trabalho e de seus supervisores (TEPPER, 2000; ZHANG et al., 2012).

Os comportamentos abusivos por parte da chefia manifestam-se de diversas formas, como, por exemplo, na tentativa de humilhar os funcionários na presença de outras pessoas, na atribuição de tarefas difíceis e arriscadas, na conservação de informações e conhecimentos necessários para que a equipe realize determinado trabalho de maneira apropriada, na falta de cumprimento das promessas feitas, na invasão de privacidade e na assunção de autoria de trabalhos executados pelos subordinados ou por suas ideias, levando vantagem pessoal com isso (TEPPER, 2000).

Todas essas condutas geram efeitos negativos sobre os indivíduos, como, por exemplo, aumento da insatisfação no trabalho, redução da produtividade, queda de desempenho, bem como diminuição do comprometimento organizacional (ZELLARS; TEPPER; DUFFY, 2002; HARRIS et al. 2007; TEPPER, 2007; SHOSS et al., 2013; XU et al., 2012; MACKEY et al., 2015; ZHANG et al., 2015).

Cabe ressaltar que, no nível emocional, os efeitos da supervisão abusiva relacionam-se ao estresse dos funcionários no trabalho, causando frustração e transtornos psicológicos, assim como à corrosão da confiança que eles depositam na chefia, à queda da autoestima individual e à redução do bem-estar experimentado por eles, gerando esgotamento físico e emocional, (HOOBLER; BRASS, 2006; XIAQI et al., 2012; LIU et al., 2012; MACKEY et al., 2015; ZHANG; LIAO, 2015). Assume-se então que a supervisão abusiva é responsável, ao longo do tempo, pela difusão de um clima de tensão na organização, que leva os funcionários à exaustão emocional (KIM; YUN, 2015). Seguindo nessa linha, propôs-se como primeira hipótese de pesquisa que:

*H<sub>1</sub>: A supervisão abusiva leva os indivíduos à exaustão emocional.*

A recorrência dos comportamentos abusivos dos supervisores afeta também a qualidade de vida e o estado psicológico do trabalhador (TEPPER, 2000), podendo, inclusive, impactar em sua relação familiar e em sua intenção de permanecer ou abandonar o emprego (ZHANG; LIAO, 2015). Os diversos impactos negativos que são causados pelo comportamento abusivo da chefia fazem com que os funcionários sintam uma falta de ligação emocional com a empresa, gerando, assim, uma maior intenção de abandono do emprego (MARTINHO et al., 2013; DYSVIK; KUVVAAS, 2010). Com isso, delimitou-se como segunda hipótese de pesquisa que:

*H<sub>2</sub>: A supervisão abusiva aumenta a intenção dos indivíduos de abandonarem a organização.*

Cabe acrescentar ainda que os funcionários, quando não sentem prazer ao realizarem suas atividades laborais, tendem a se esforçar menos na resolução dos problemas que surgem no âmbito do trabalho, a apresentar um baixo desempenho e a não compartilhar suas ideias (ZHANG; BARTOL, 2010).

Além disso, a motivação intrínseca do funcionário, que está ligada a aspectos como, por exemplo, o interesse e a paixão individual pelo trabalho, também tende a ser afetada de maneira negativa (AMABILE, 1996). Percebe-se, portanto, que a supervisão abusiva possui relação direta com o estado psicológico dos indivíduos e o comportamento humano nas organizações (MENGES et al., 2017).

## 2.2 Exaustão emocional

A síndrome de Burnout é um distúrbio de caráter psíquico caracterizado pelo esgotamento físico e emocional que afeta os trabalhadores e sua saúde (CODÓ; VASQUES-MENEZES, 1999), levando-os a apresentarem dificuldades para desempenharem suas funções laborais (MASLACH; JACKSON, 1986). Possui três dimensões: a exaustão emocional, o sentimento de baixa realização no trabalho e a despersonalização ou indiferença em relação às atividades executadas e às pessoas (MASLACH; JACKSON, 1981).

Sob a perspectiva organizacional, a exaustão emocional é a dimensão da síndrome de Burnout que tem maior importância, dados os impactos a que está associada (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001), e, por isso, tornou-se objeto de investigação dos pesquisadores que almejam compreender o desenvolvimento e a manifestação de tal distúrbio (HERDA; LAVELLE, 2012).

A exaustão emocional pode ser concebida como um estado de desgaste energético severo do trabalhador, que passa a experimentar a sensação de que seus recursos emocionais e físicos foram exauridos (PLUTA; RUDAWSKA, 2016), deixando de se preocupar com a organização e de ter vontade de contribuir com ela (DE CLERCQ et al., 2018).

A exaustão emocional se dá por uma junção de fatores que levam o indivíduo ao estresse crônico e à sensação de fadiga persistente no trabalho, tais como o excesso de demandas laborais e a frustração das expectativas tanto com relação à organização quanto consigo mesmo (YANG; TSAI; TSAI, 2014); chefias despreparadas, que não oferecem o suporte esperado (KAMPA; RIGOTTI; OTTO, 2017); conflitos interpessoais no ambiente de trabalho (HAKANEN; SCHAUFELI, 2012); pressões exageradas quanto ao tempo de entrega das tarefas (WITTMER; MARTIN, 2010); sensação de insegurança na organização (ARONSSON et al., 2017); bem como falta de horários de trabalho padronizados e de identificação com a cultura organizacional (AVANZI et al., 2014). Quando tal estado alcança patamares muito críticos, reflete na saúde física e mental do trabalhador, assim como em sua qualidade de vida dentro e fora da organização (YU et al., 2015).

Em decorrência da exaustão emocional, o profissional passa a apresentar dificuldades para se concentrar e maior grau de irritabilidade (NEWELL; MACNEIL, 2010), além de sofrer com dores de cabeça recorrentes e desenvolver problemas relacionados ao sono (SÖDERSTRÖM et al., 2004) e mudanças de humor (LIU; ROLOFF, 2015), o que acaba levando à deterioração de suas relações familiares (GUENETTE; SMITH, 2018).

Também como consequências da exaustão emocional, o sujeito passa a se sentir frequentemente fatigado, física e mentalmente (KSIAZEK et al., 2011), desanimado, ansioso e preocupado (REIO, 2017), tornando-se mais inflexível (SANTINI, 2012) e propenso a ser acometido por doenças diversas (CHERNISS, 1980).

Cabe acrescentar, todavia, que os efeitos perniciosos decorrentes da exaustão emocional não se limitam à saúde do trabalhador, à medida que tal estado psíquico ocasiona a diminuição do comprometimento organizacional e do desejo de cooperar para que a organização alcance seus objetivos (LAVIAN, 2012), além de afetar, de maneira negativa, o comportamento individual no ambiente laboral (NIESSEN et al., 2017), o que leva ao aumento do retrabalho (ACEVES et al., 2006) e à redução da produtividade (GUENETTE; SMITH, 2018).

Ademais, segundo Li, Wong e Kim (2016), os profissionais que sofrem com o esgotamento emocional estão mais propensos à intenção de abandono do emprego devido à falta de interesse e entusiasmo em relação a suas atividades laborais. Ainda de acordo com esses mesmos autores, fenômenos como a rotatividade e o absenteísmo, que muitas vezes estão associados ao esgotamento emocional dos funcionários, lesam as organizações em quesitos como tempo e custos, além de acarretaram a perda de produtividade. Neste sentido, tem-se como terceira hipótese de pesquisa que:

*H<sub>3</sub>: A exaustão emocional aumenta a intenção dos indivíduos de abandonarem a organização.*

Deve-se salientar, portanto, que tal estado psicológico afeta negativamente não só o bem-estar dos indivíduos, como também a organização em que eles trabalham, o que justifica a condução de mais estudos que se proponham a abordar essa temática (LEITER; BAKKER; MASLACH, 2014; BI, 2017).

### **3 ASPECTOS METODOLOGICOS**

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva quantitativa. Descritiva, pois objetivou apresentar características de uma determinada população, e quantitativa, pois se utilizaram para isso variáveis numéricas que foram tratadas mediante o emprego de técnicas estatísticas (FONTELLES et al., 2009).

O método de pesquisa utilizado foi a *survey*, aplicando-se um questionário junto aos próprios indivíduos que faziam parte da população estudada. Essa escolha metodológica fundamentou-se no objetivo de pesquisa delineado e nos benefícios que tal método propicia, à medida que se trata de uma forma econômica e rápida de recolher dados de um grande número de pessoas (FREITAS et al., 2000).

O instrumento utilizado para coleta dos dados foi um questionário estruturado autoadministrado composto por quatro seções. A primeira foi destinada à caracterização demográfica e profissional da amostra, enquanto as três seções finais foram destinadas às questões empregadas para mensurar a exaustão emocional, a supervisão abusiva e a intenção de abandono da organização.

Para mensurar a exaustão emocional dos indivíduos em decorrência de suas atividades laborais, utilizaram-se seis questões extraídas da escala Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) (MASLACH; JACKSON, 1981). Já para avaliar a supervisão abusiva foram empregadas 15 questões retiradas de Tepper (2000). Por fim, para medir a intenção de abandono da organização, incluíram-se duas questões retiradas de Torres-Oliveira (2006).

Para elaborar o questionário, adotou-se uma escala do tipo Likert, que permite avaliar o grau de concordância dos respondentes em relação às afirmações apresentadas (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2014). Utilizou-se uma amplitude de sete pontos, sendo nomeados apenas os extremos como “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

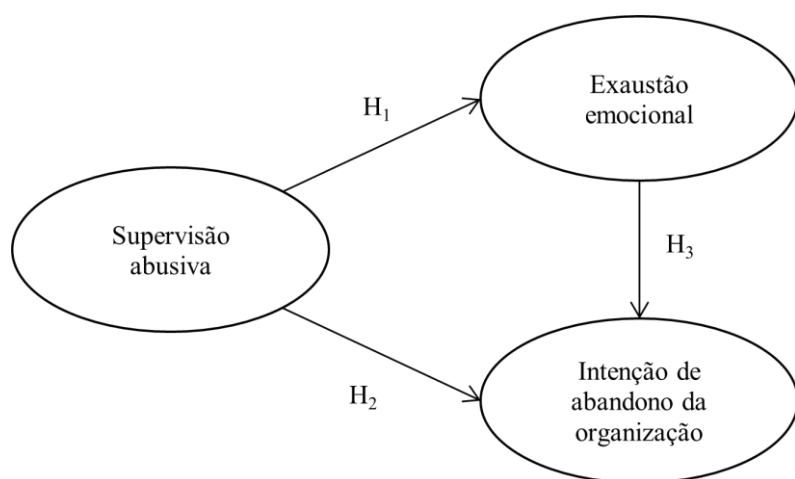
A população do estudo englobou os habitantes das cidades de Ouro Preto e Mariana, ambas localizadas no Estado de Minas Gerais, que estavam empregados durante a etapa de coleta dos dados da pesquisa. Para compor a amostra, adotou-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, que vincula a escolha das unidades amostrais ao quesito acessibilidade. Tal escolha metodológica deveu-se à impossibilidade de obter uma relação completa de todos os indivíduos que fazem parte da população do estudo, inviabilizando, assim, uma seleção aleatória.

O tamanho amostral foi delimitado adotando-se uma proporção de 12 respondentes para cada item do questionário, parâmetro que encontra respaldo em Hair Junior et al. (2009), considerando que seria aplicada uma técnica estatística de agrupamento na fase de análise. Como foram utilizadas 23 variáveis para medir os três construtos investigados, definiu-se que a amostra da pesquisa deveria conter, no mínimo, 276 respondentes.

Coletaram-se os dados exclusivamente via Internet, especificamente por meio do Facebook e Whatsapp, que foram as ferramentas utilizadas para divulgar o *link* de acesso ao questionário eletrônico elaborado na plataforma Google Forms.

Para tratamento dos dados, empregou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, que viabilizou que fossem examinados, de forma simultânea, múltiplas variáveis e a relação existente entre elas (AMORIM et al., 2010). Testou-se um modelo completo de variáveis latentes, que compreende um modelo de mensuração e um modelo estrutural (BYRNE, 2016).

O modelo de mensuração permitiu o agrupamento das 23 variáveis observadas do estudo em três variáveis latentes, representando os construtos exaustão emocional, supervisão abusiva e intenção de abandono do emprego. Por sua vez, o modelo estrutural foi utilizado para descrever a relação entre as variáveis latentes criadas, fornecendo subsídios para que fossem testadas as hipóteses de pesquisa previamente delineadas, sintetizadas na Figura 1.



**Figura 1 – Síntese das hipóteses de pesquisa.**

Fonte: Elaboração própria (2019).

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A amostra da pesquisa foi composta por 326 respondentes, dos quais 44,8% são do sexo masculino e 55,2%, do feminino. Quanto à faixa etária, 67,2% respondentes tinham, no momento em que os dados foram coletados, até 30 anos, enquanto os demais (32,8%) tinham 31 anos ou mais.

Quanto à escolaridade dos indivíduos que participaram da pesquisa, 14,4% haviam concluído até o ensino médio; 9,5% possuíam ensino técnico; 33,5% estavam cursando o ensino superior; 27,9% possuíam ensino superior completo; e 14,7%, pós-graduação.

Em relação ao estado civil, 69% dos respondentes eram solteiros; 26,7%, casados; e 4,3% informaram outras opções. Além disso, 72,1% não tinham filhos; 18,1% tinham um filho; e 9,8%, dois ou mais filhos.

Quanto aos dados profissionais dos respondentes, 32,2% trabalhavam em micro ou pequenas empresas; 30,1%, em empresas de médio porte; e 37,7% em empresas de grande porte. Ademais, 22,7% atuavam no comércio; 15,3%, na indústria; 35%, no setor de serviços; e 27%, no setor público.

Depois de caracterizar a amostra, examinou-se a normalidade dos dados, adotando, para isso, a assimetria e a curtose. Adotando um nível de 99% de confiança, definiu-se como parâmetro aceitável para ambas as medidas um valor dentro do intervalo entre -2,58 e +2,58 (HAIR JÚNIOR et al., 2009). Utilizando este critério, excluíram sete variáveis que não seguiam uma distribuição normal, conforme indicado no Quadro 1.

Variável	Enunciado
SA01	O meu supervisor ridiculariza-me.
SA02	O meu supervisor diz-me que os meus pensamentos e sentimentos são estúpidos.
SA03	O meu supervisor fica sem falar comigo de propósito.
SA05	O meu supervisor sempre me lembra dos meus erros e insucessos passados.
SA06	O meu supervisor invade a minha privacidade.
SA13	O meu supervisor não permite que eu interaja com outros colegas de trabalho.
SA14	O meu supervisor diz-me que sou incompetente.

**Quadro 1 – Variáveis que foram excluídas preliminarmente da análise de dados.**

Fonte: Elaboração própria (2019).

Posteriormente, calculou-se o Alfa de Cronbach para cada escala utilizada no estudo, sendo obtidos os coeficientes de 0,882, 0,938 e 0,866 para os conjuntos de variáveis utilizados para mensurar, respectivamente, a exaustão emocional do trabalhador (EE), a supervisão abusiva (SA) e a intenção de abandono (IA). Considerando que o Alfa é uma medida de confiabilidade e deve ser superior a 0,70 (HAIR JUNIOR et al., 2009), ratificou-se que as três escalas empregadas apresentaram elevada consistência interna, viabilizando, portanto, a aplicação de uma técnica de agrupamento.



Com isso, testou-se um primeiro modelo estrutural, que contou com 16 variáveis observadas. Todavia, foi necessária a exclusão da variável EE06 (“Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado”), que obteve carga fatorial inferior a 0,7, valor adotado neste estudo como patamar mínimo aceitável (HAIR JUNIOR et al., 2009). Na sequência, testou-se um segundo modelo, o qual, ao contrário do anterior, retornou apenas cargas fatoriais superiores a 0,7 para as variáveis observadas, indicando uma estrutura fatorial bem definida.

Para examinar a qualidade do ajuste desse segundo modelo, foram utilizadas quatro medidas: Raiz da Média dos Quadrados dos Erros de Aproximação (RMSEA), Índice de Qualidade de Ajuste (GFI), Índice de Qualidade de Ajuste Calibrado (AGFI) e Qui-Quadrado Normado ( $\chi^2$  Normado). Os resultados obtidos, assim como os parâmetros indicados pela literatura consultada podem ser visualizados no Quadro 2.

<b>Índices de qualidade de ajuste</b>			
<b>Nome do índice</b>	<b>Parâmetro recomendado</b>	<b>Autor</b>	<b>Valor encontrado</b>
RMSEA	0,05 < RMSEA < 0,08	HAIR JUNIOR et al. (2009)	0,077
X <sup>2</sup> NORMADO	1,0 < $\chi^2$ < 3,0	HAIR JUNIOR et al. (2009)	2,936
GFI	Próximo ou superior a 0,9	SCHUMACKER; LOMAX (2010)	0,895
AGFI	0,9 a 0,95	SCHUMACKER; LOMAX (2010)	0,855

**Quadro 2 – Índices de qualidade de ajuste.**

Fonte: Elaboração própria (2019).

Avaliando conjuntamente essas quatro medidas, confirmou-se que o modelo testado apresentou qualidade de ajuste satisfatória. Com isso, pode-se prosseguir com a análise das estimativas obtidas nos modelos de mensuração e estrutural.

Como todos os p-valores relativos aos agrupamentos efetuados no modelo de mensuração foram inferiores a 0,001, confirmou-se, com 99% de confiança, que todas as relações entre as variáveis observadas e latentes eram estatisticamente significativas. Além disso, todos os valores calculados para a variância extraída (VE) e a confiabilidade de construto (CC) foram superiores a, respectivamente, 0,5 e 0,7 (HAIR JUNIOR et al., 2009), conforme se verifica no Quadro 3.

Variável latente	VE	CC
EE	0,680758	0,990563
SA	0,718738	0,995575
IA	0,768672	0,989254

**Quadro 3 – Valores de VE e CC.**

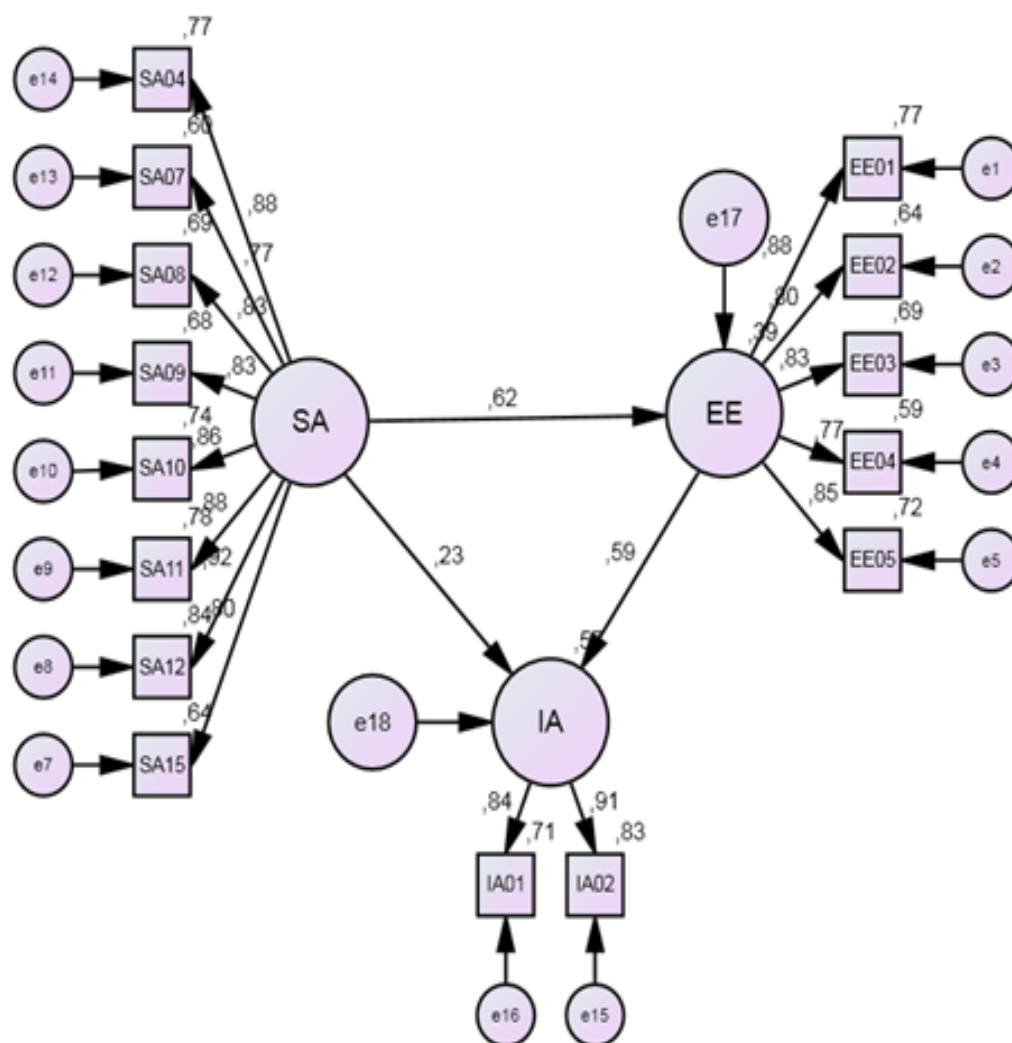
Fonte: Elaboração própria (2019).

Analisando os p-valores das relações entre as variáveis observadas e latentes, assim como a variância extraída e a confiabilidade de construto das variáveis latentes, foi possível validar o modelo de mensuração utilizado, cuja síntese se encontra no Quadro 4, enquanto o modelo completo de variáveis latentes pode ser visualizado na Figura 2.

Variáveis latentes	Variáveis observadas	Enunciado
EE	EE01	Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho.
	EE02	Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.
	EE03	Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.
	EE04	Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim.
	EE05	Sinto-me acabado por causa do meu trabalho.
IA	IA01	Tenho intenção de procurar emprego em outra organização no próximo ano.
	IA02	Penso muitas vezes em deixar a organização onde trabalho no momento.
SA	SA04	O meu supervisor constrange-me na frente dos outros.
	SA07	O meu supervisor não valoriza o meu empenho em trabalhos que requerem muito esforço.
	SA08	O meu supervisor culpa-me para livrar a si próprio de problemas/embaraços.
	SA09	O meu supervisor quebra as promessas que faz.
	SA10	O meu supervisor desconta sua raiva em mim quando está zangado com outros.
	SA11	O meu supervisor faz comentários negativos sobre mim a outros.
	SA12	O meu supervisor é rude comigo.
	SA15	O meu supervisor mente para mim.

**Quadro 4 – Variáveis observadas agrupadas em cada variável latente.**

Fonte: Elaboração própria (2019).



**Figura 2 – Modelo de variáveis latentes testados.**

Fonte: Elaboração própria (2019).

Validado o modelo de mensuração, examinou-se o modelo estrutural, que refletiu a esquematização das possíveis relações existentes entre os construtos estudados, os quais foram representados pelas variáveis latentes criadas a partir dos agrupamentos efetuados. Dessa forma, foi possível testar as três hipóteses de pesquisa previamente delineadas. O Quadro 5 apresenta um resumo das análises efetuadas.

Relação testada	Hipótese	p-valor	Coefficiente	Interpretação
SA → EE	H <sub>1</sub>	0,000	0,622	Confirmada
SA → IA	H <sub>2</sub>	0,000	0,229	Confirmada
EE → IA	H <sub>3</sub>	0,000	0,588	Confirmada

**Quadro 5 – Relações testadas a partir do modelo estrutural.**

Fonte: Elaboração própria (2019).

Como os p-valores obtidos para todas as relações testadas foram iguais a 0,000 e, ao mesmo tempo, os coeficientes de caminho foram todos positivos, confirmou-se, com 99% de confiança, que se tratavam de três relações estatisticamente significativas e diretamente proporcionais.

Com isso, constatou-se que a supervisão abusiva aumenta a exaustão emocional dos indivíduos e também sua intenção de abandonar a organização. Ademais, verificou-se que a exaustão emocional amplia a intenção de abandono do funcionário. Confirmaram-se, portanto, todas as hipóteses de pesquisa traçadas.

Neste sentido, é possível afirmar que o esgotamento emocional dos trabalhadores acaba por despertar neles a intenção de deixar a organização, o que leva, conseqüentemente, ao aumento da taxa de rotatividade, cujos efeitos imediatos são a perda de produtividade e ampliação das despesas com pessoal (LI; WONG; KIM, 2016).

Cabe ponderar que, conforme indicaram os resultados obtidos na presente pesquisa, um dos fatores que levam os trabalhadores à exaustão emocional é a supervisão abusiva, considerando que os comportamentos recorrentemente desrespeitosos por parte da chefia geram um clima de tensão na organização (KIM; YUN, 2015), além de frustração profissional, perda de confiança na relação com o superior imediato, queda da autoestima individual e redução do bem-estar pessoal, que, de maneira conjunta, contribuem para o esgotamento dos recursos psicoemocionais dos empregados (HOOBLER; BRASS, 2006; LIU et al., 2012; XIAQI et al., 2012; MACKKEY et al., 2015; ZHANG; LIAO, 2015).

Todavia, a supervisão abusiva não exerce influência apenas sobre a exaustão emocional do trabalhador, afetando indiretamente sua intenção de abandono da organização. Os resultados encontrados evidenciaram que o comportamento abusivo da chefia também impacta de maneira direta a intenção do profissional de deixar a organização, à medida que afeta negativamente sua qualidade de vida e seu bem-estar psicológico (TEPPER, 2000), além de deteriorar o vínculo afetivo que o liga a ela (MARTINHO et al., 2013; DYSVIK; KUYVAAS, 2010).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Apesar de os indivíduos que ocupam cargos de liderança nas organizações serem os representantes organizacionais junto aos demais funcionários, devendo, por isso, agir com dignidade e respeito, muitos desses profissionais adotam, não raras vezes, comportamentos

abusivos, trazendo, como consequência, danos à integridade física e psíquica de seus subordinados. Apesar disso, a literatura nacional não conta com um número substancial de estudos voltados para descortinar os efeitos nocivos da supervisão abusiva.

Mediante a necessidade de se aprofundar a compreensão acerca de como os excessos cometidos pelos supervisores afetam os subordinados e, por conseguinte, as organizações, delimitou-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre a supervisão abusiva, a exaustão emocional do trabalhador e a intenção de abandono da organização.

Analisando os dados coletados junto a 326 trabalhadores das cidades mineiras de Ouro Preto e Mariana, foi possível confirmar que a supervisão abusiva leva ao esgotamento dos recursos mentais do indivíduo, bem como à intenção de deixar a organização, a qual acaba se tornando para ele um verdadeiro algoz, dado o sofrimento psicológico que provoca. Além disso, confirmou-se que a exaustão emocional também contribui para que o trabalhador queira desligar-se da organização.

Considerando os resultados alcançados, conclui-se que é de grande importância traçar estratégias para mitigar os abusos cometidos pelos profissionais que ocupam cargos de liderança nas organizações, o que inclui, por exemplo, a implantação de mecanismos que deem voz aos funcionários para que eles possam denunciar os excessos da chefia e treinamentos para os chefes abusivos, de modo a corrigir os desvios de conduta que afetam negativamente suas respectivas equipes.

Ademais, as organizações podem também investir em programas de desenvolvimento voltados para a formação de futuros líderes, com o intuito de incutir neles valores como respeito e empatia, e adotar um método de avaliação 360°, visando ouvir os funcionários acerca dos comportamentos adotados por suas chefias.

Complementarmente, para reduzir a exaustão emocional dos trabalhadores, além de combater a supervisão abusiva, sugere-se que os líderes das organizações se atentem para questões como a sobrecarga laboral, a incompatibilidade entre as demandas familiares e profissionais, a qualidade dos relacionamentos interpessoais dentro das equipes e o grau de abertura para participação, buscando criar um ambiente de trabalho mais saudável para todos.

A presente pesquisa contribui para a Ciência Administrativa, visto que, no Brasil, a literatura a respeito dos reflexos da supervisão abusiva sobre o estado emocional e atitudes dos trabalhadores ainda carece de estudos para se tornar mais robusta. Adicionalmente, contribui para as organizações, estimulando a discussão acerca da necessidade de investir na formação e capacitação dos líderes para que eles possam desempenhar o papel que se espera

deles junto a seus liderados, encorajando-os e os direcionando para que colaborem de maneira efetiva para a consecução dos objetivos organizacionais.

Para estudos futuros, recomenda-se que sejam exploradas as práticas adotadas pelas organizações visando mitigar as condutas abusivas por parte dos ocupantes de cargos de chefia, assim como as ações desenvolvidas para reduzir o esgotamento emocional dos trabalhadores, de modo a fornecer diretrizes para que outras organizações possam lidar adequadamente com esses problemas, que tendem a levar ao aumento da rotatividade e, por conseguinte, à perda do capital intelectual do negócio.

## REFERÊNCIAS

ACEVES, G. A. G.; LÓPEZ, M. A. C.; JIMÉNEZ, S. M.; SERRATOS, F. F.; CAMPOS, J. J. S. Síndrome de burnout. **Archivos de Neurociencias**, v. 11, n. 4, p. 305-309, 2006.

AMABILE, T. M. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.

AMORIM, L. D. A. F.; FIACCONE, R. L.; SANTOS, C. A. S. T.; SANTOS, T. N.; MORAES, L. T. L. P.; OLIVEIRA, N. F.; BARBOSA, S. O.; SANTOS, D. N.; SANTOS, L. M.; MATOS, S. M. A.; BARRETO, M. L. Modelagem de equações estruturais em epidemiologia. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 26, n. 12, p. 2251-2262, 2010.

ARONSSON, G.; THEORELL, T.; GRAPE, T.; HAMMARSTRÖM, A.; HOGSTEDT, C.; MARTEINSDOTTIR, I.; SKOOQ, I.; TRÅSKMAN-BENDZ, L., HALL, C. A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. **BMC Public Health**, v. 17, n. 1, 2017.

AVANZI, L.; FRACCAROLI, F.; SARCHIELLI, G.; ULLRICH, J.; DICK, R. Staying or leaving: A combined social identity and social exchange approach to predicting employee turnover intentions. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 3, p. 272-289, 2014.

BYRNE, B. M. **Structural Equation Modeling with Amos: basic concepts, applications, and programming**. 3. ed. New York: Routledge, 2016.

CHERNISS, C. **Professional burnout in human service organizations**. New York: Praeger, 1980.

CODO, W.; VASQUES-MENEZES, I. O que é burnout? Em CODO, W. (Org.). **Educação: carinho e trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes, p. 237-255, 1999.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2000.

DE CLERCQ, D.; HAQ, I. U.; AZEEM, M. U.; RAJA, U. Family incivility, emotional exhaustion at work, and being a good soldier: the buffering roles of waypower and willpower. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 27-36, 2018.

DYSKIV, A.; KUVAAS, B. Exploring the relative and combined influence of mastery – approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. **Personnel Review**, v. 39, n. 5, p. 622-638, 2010.

FONTELLAS, M. J.; SIMÕES M. G.; ALMEIDA J. C.; FONTELLAS, R. G. Metodologia da pesquisa: diretrizes para o cálculo do tamanho da amostra. **Revista Paraense de Medicina**, v. 24, n. 2, p. 57-64, 2009.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GUENETTE, J. P.; SMITH, S. E. Burnout: job resources and job demands associated with low personal accomplishment in United States radiology residents. **Academic Radiology**, v. 25, n. 6, p. 739-743, 2018.

HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C; BABIN, B. J; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAKANEN, J. J.; SCHAUFELI, W. B. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. **Journal of Affective Disorders**, v. 141, p. 415-424, 2012.

HANDY, C. A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Orgs.). **O líder do futuro**. 11.ed. São Paulo: Futura, p.29-35, 1996.

HARRIS, K. J.; KACMAR, K. M.; ZIVNUSKA, S. An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and meaning of work as a moderator of the relationship. **The Leadership Quarterly**, v. 18, p. 252-263, 2007.

HERDA, D. N. Y LAVELLE, J. J. The auditor-audit firm relationship and its effect on burnout and turnover intention. **Accounting Horizons**, v. 26, n. 4, p. 707-723, 2012.

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

KAMPA, J.; RIGOTTI, T.; OTTO, K. Mechanisms linking authentic leadership to emotional exhaustion: the role of procedural justice and emotional demands in a moderated mediation approach. **Industrial Health**, v. 55, n. 2, p. 95-107, 2017.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. São Paulo: Campus, 2000.

KSIAŻEK, I.; STEFANIAK, T. J.; STADNYK, M.; KSIAŻEK, J. Burnout syndrome in surgical oncology and general surgery nurses: a cross-sectional study. **European Journal of Oncology Nursing**, v. 15, n. 4, p. 347-350, 2011.

LAVIAN, R. H. The impact of organizational climate on burnout among homeroom teachers and special education teachers (full classes/individual pupils) in mainstream schools. **Teachers and Teaching**, v. 18, n. 2, p. 233-247, 2012.

LEITER, M. P.; BAKKER; A. B. MASLACH, C. The contemporary context of job burnout. In: LEITER, M. P.; BAKKER; A. B. MASLACH, C. (Orgs.). **Burnout at work: a psychology perspective**. New York: Psychology Press, p. 1-9, 2017.

LIU, D.; LIAO, H.; LOI,R. The dark side of leadership: a three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 5, p. 1187-1212, 2012.

LIU, E.; ROLOFF, M. E. Exhausting silence: emotional costs of withholding complaints. **Negotiation and Conflict Management Research**, v. 8 n. 1, p. 25-40, 2015.

LI, J.; WONG, I. A. Y.; KIM, W. G. Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate. **International Journal of Hospitality Management**, v. 55, p. 1-10, 2016.

LOUIS, M. R. Career transitions: varieties and commonalities. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 3, p. 329-340, 1980.

MACKEY, JD.; FRIEDER, RE.; BREES, J. R.; MARTINKO, MJ. Abusive supervision: a meta-analysis and empirical review. **Journal of Management**, v. 43, p. 1940-1965, 2015.

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.

MASLACH, C.; JACKSON, S.E. Maslach Burnout Inventory manual. 2. ed. Palo Alto: **Consulting Psychologists Press**, 1986.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced Burnout. **Journal of Occupational Behavior**, v. 2, n. 14, p. 99-113, 1981.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual Review of Psychology**, n. 52, p. 397-422, 2001.

MENGES, J. I.; TUSSING, D. V.; WIHLER, A.; GRANT, A. When job performance is all relative: how family motivation energizes effort and compensates for intrinsic motivation. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 2, p. 695-719, 2017.

NIESSEN, C.; MÄDER, I.; STRIDE, C. B.; JIMMIESON, N. Thriving when exhausted: the role of perceived transformational leadership. **Journal of Vocational Behavior**, v. 103, p. 41-51, 2017.

NEWELL, J, M.; MACNEIL, G. A. Professional burnout, vicarious trauma, secondary traumatic stress, and compassion fatigue. **Best Practices in Mental Health**, v. 6, n. 2, p. 57-68, 2010.

PLUTA, A.; RUDAWSKA, A. Holistic approach to human resources and organizational acceleration. **Journal of Organizational Change Management**, v. 29, n. 2, p. 293-309, 2016.



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

SANTINI, J. Síndrome do esgotamento profissional: revisão bibliográfica. **Movimento – Revista de Educação Física da UFRGS**, v. 10, n. 1, p. 183-209, 2012.

SCHYNS, B.; SCHILLING, J. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. **The Leadership Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 138-158, 2013.

SECKYOUNG, L.K; MYUNGSUN, L.; SEOKHWA Y. Knowledge sharing, abusive supervision and support. **A Social Exchange Perspective**, v. 40, n. 5, p. 599-624, 2015.

SHOSS, M. K.; EISENBERGER, R.; RESTUBOG, S. L.; ZAGENCZYK, T. J. Blaming the organization for abusive supervision: the roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, p. 158-168, 2013.

SILVA JÚNIOR, S. D. S.; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, p. 1-16, 2014.

SÖDERSTRÖM, M.; EKSTEDT, M.; AKERSTEDT, T.; NILSSON, J.; AXELSSON, J. Sleep and sleepiness in young individuals with high burnout scores. **Sleep**, v. 27, n. 7, p. 1369-1377, 2004.

STONER, JAMES A. F. E FREEMAN, R. EDWARD. Administração. **Liderança e a nova ciência**: aprendendo organização como um universo ordenado. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 1999.

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

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

THAU, S.; MITCHELL, M. S. Self-gain or self-regulation impairment? Tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n.6, p. 1031, 2010.

TORRES-OLIVEIRA; I. M. **Mudanças organizacionais, saúde e bem-estar na banca portuguesa**: idade e sentidos do trabalho numa nova relação salarial. Dissertação de Doutorado (Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto). Porto, 2006.

XIAQI, D. Abusive supervision and LMX: Leaders' emotional intelligence as antecedent variable and trust as consequence variable. **Chinese Management Studies**, v.2, n. 6, p. 257-270, 2012.

XU, E.; HUANG, X.; LAM, CK.; E MIAO, Q. The mediating role of LMX between abusive supervision and work behaviors. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, p. 531-543, 2012.

WITTMER, J. L. S.; MARTIN, J. E. Emotional exhaustion among employees without social or client contact: the key role of nonstandard work schedules. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 4, p. 607-623, 2010.

YANG, F.-H.; TSAI, Y.-S.; TSAI, K.-C. The Influences of ethical climate on turnover intention: the mediating role of emotional exhaustion. **International Journal of Organizational Innovation**, v. 6, n. 4, p. 72-89, 2014.

YU, X.; WANG, P.; ZHAI, X.; DAI, H.; YANG, Q. The effect of work stress on job burnout among teachers: the mediating role of self-efficacy. **Social Indicators Research**, v. 122, n. 3, p. 701-708, 2015.

ZELLARS, K. L.; TEPPER, B. J.; DUFFY, M. K. Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, p. 1068-1076, 2002.

ZHANG, H., KWAN, H.K., ZHANG, X. AND WU, L.-Z. High core self-evaluators maintain creativity a motivational model of abusive supervision. **Journal of Management**, v. 40, n. 4, p. 1151-1174, 2012.


ZHANG, Y. Antecedents of abusive supervision: a meta-analytic review. **Journal of Business Ethics**, v. 139, n. 3, p. 455-471, 2015.

ZHANG, Y.; LIÃO, Z. Consequences of abusive supervision: a meta-analytic review. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 32, n. 4, p. 959-987, 2015.

ZHANG, X.; BARTOL, K. M. The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: a curvilinear assessment. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 5, p. 862-873, 2010.

## DECLARAÇÃO

Certifico que a discente Thamiris Corradi Aguiar, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado “**UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE SUPERVISÃO ABUSIVA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E INTENÇÃO DE ABANDONO DA ORGANIZAÇÃO**”, realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



---

**Professor Dr. Harrison Bachion Ceribeli**  
**Orientador**

Mariana, 12 de DEZEMBRO de 2019.