

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

EVERTON HENRIQUE ALVES

**IMPACTOS DA SUPERVISÃO ABUSIVA NA IDENTIFICAÇÃO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO QUALITATIVO**

MARIANA

2024

EVERTON HENRIQUE ALVES

**IMPACTOS DA SUPERVISÃO ABUSIVA NA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO QUALITATIVO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2024

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

A474i Alves, Everton Henrique.
Impactos da supervisão abusiva na identificação organizacional
[manuscrito]: um estudo qualitativo. / Everton Henrique Alves. - 2024.
28 f.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Abuso de poder administrativo. 2. Identificação. 3. Supervisão. I.
Ceribeli, Harrison Bachion. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III.
Título.

CDU 342.97

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter de Sousa-Bibliotecário Coord. ICSA/UFOP-
CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Everton Henrique Alves

Impactos da supervisão abusiva na identificação organizacional: um estudo qualitativo

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 26 de janeiro de 2024

Membros da banca

Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr.^a Ana Flávia Rezende - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Raoni de Oliveira Inácio - Universidade Federal de Ouro Preto

Harrison Bachion Ceribeli, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 26/01/2024.



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 26/01/2024, às 10:17, 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, informando o código verificador **0658773** e o código CRC **59C94567**.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo entender como a supervisão abusiva pode afetar a identificação organizacional. Para atingir esse objetivo, realizou-se uma pesquisa descritiva e qualitativa. Para coleta de dados, optou-se pela realização de entrevistas em profundidade. Os dados coletados foram examinados por meio da aplicação da técnica de Análise de Conteúdo. A identificação organizacional variou consideravelmente entre os entrevistados, influenciada por fatores como tratamento pela chefia, qualidade do ambiente de trabalho e alinhamento com os valores da empresa. Nesse sentido, pode-se inferir que a supervisão abusiva emergiu como um elemento potencialmente prejudicial à construção de um vínculo positivo entre empregados e empregadores. A principal contribuição do presente estudo reside na evidência da diversidade de experiências dos trabalhadores em relação à supervisão abusiva e seus potenciais impactos sobre a qualidade de vida no trabalho e a identificação organizacional. Essa compreensão pode estimular uma reflexão a respeito da necessidade de adotar práticas de liderança mais eficazes e promover ambientes de trabalho mais saudáveis, que favoreçam a criação de um vínculo afetivo entre o funcionário e a empresa.

Palavras-chave: Supervisão abusiva, identificação organizacional, relações de trabalho.

ABSTRACT

This study aimed to understand how abusive supervision can affect organizational identification. To achieve this objective, descriptive and qualitative research was carried out. To collect data, in-depth interviews were carried out. The collected data was examined using the Content Analysis technique. Organizational identification varied considerably among interviewees, influenced by factors such as treatment by management, quality of the work environment and alignment with the company's values. In this sense, it can be inferred that abusive supervision emerged as a potentially harmful element in the construction of a positive bond between employees and employers. The main contribution of the present study lies in the evidence of the diversity of workers' experiences in relation to abusive supervision and its potential impacts on quality of life at work and organizational identification. This understanding can stimulate reflection on the need to adopt more effective leadership practices and promote healthier work environments, which favor the creation of an emotional bond between the employee and the organization.

Keywords: Abusive supervision, organizational identification, work relationships.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 Supervisão abusiva	5
2.2 Identificação organizacional.....	7
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	8
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	9
4.1 Caracterização dos participantes da pesquisa	9
4.2 Visão geral dos entrevistados sobre a supervisão abusiva	10
4.3 Visão geral dos entrevistados sobre a identificação organizacional.....	16
4.4 Visão geral dos entrevistados acerca da relação entre supervisão abusiva e identificação organizacional.....	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS.....	22

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, os estudiosos das Ciências Sociais Aplicadas e da Psicologia têm se debruçado sobre importantes aspectos no que diz respeito às relações entre empregadores, chefias e empregados. Este recorte de análise está ligado ao fato de que os sujeitos que possuem cargos de liderança e gerenciamento possuem grande poder de influência sobre os seus subordinados e também sobre o clima organizacional (TEPPER; SIMON; PARK, 2017).

Nesses estudos, foram identificados padrões de comportamento denominados de supervisão abusiva, que consiste na prática de condutas abusivas por parte dos profissionais ocupantes de cargos de chefia (TEPPER; SIMON; PARK, 2017). Como consequência desse tipo de conduta, percebeu-se que os trabalhadores subordinados podem apresentar adoecimentos de natureza psicológica e física, tais como depressão, Burnout, patologias cardíacas, entre outros (TEPPER, 2000) Além disso, a supervisão abusiva é responsável por um sentimento de insatisfação com o próprio desempenho e não percepção do valor do trabalho (RAFFERTY; RESTUBOG, 2011).

A supervisão abusiva começou também a ser investigada como possível antecedente da diminuição da identificação organizacional (ZHOU et al., 2016)), que se refere ao sentimento de pertencimento que o empregado nutre em relação à organização em que trabalha (SILLINCE; GOLANT, 2017). A relação entre esses construtos, todavia, ainda carece de pesquisas para ser devidamente corroborada e elucidada.

Diante do exposto, o presente trabalho teve como objetivo entender como a supervisão abusiva pode afetar a identificação organizacional.

Esse estudo se justifica considerando que a compreensão de como se dão as relações de trabalho e supervisão é indispensável para a concepção de estratégias que visem a construção de uma nova realidade organizacional, mais humanizada, pautada no respeito e na valorização das pessoas.

Complementarmente, para a literatura, especialmente a nacional, a presente pesquisa mostra-se pertinente à medida que pode contribuir para preencher uma lacuna. Aplicando os termos “supervisão abusiva AND identificação” e “liderança abusiva AND identificação” e limitando as buscas ao título dos trabalhos, não foi encontrado nenhum artigo nas bases Spell, Scielo e DOAJ. Observa-se, portanto, que a relação entre esses dois construtos carece de pesquisas no âmbito do Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Supervisão abusiva

Embora os comportamentos abusivos por parte de supervisores e líderes não sejam novidade no âmbito organizacional, somente nas duas últimas décadas é que se tornou possível notar uma maior preocupação dos pesquisadores com a compreensão das possíveis causas desse comportamento disfuncional e as suas consequências negativas para as organizações (TEPPER; SIMON; PARK, 2017).

O supervisor abusivo, denominado de tirano por Ashforth (1994) e definido como sendo aquele que utiliza seu poder hierárquico para se auto engrandecer, aplicar punições exageradas de forma a constranger seus subordinados, manter comportamentos arbitrários favorecendo interesses próprios ou de determinadas partes, e desencorajar iniciativas, limitando a proatividade dos indivíduos.

Nessa mesma linha, Yagil (2005) define como abusivos comportamentos que tendem a ridicularizar o subordinado, invadir de alguma forma sua privacidade, ou até mesmo um tratamento de silêncio, isto é, recusa de manter contato verbal com ele.

Pode-se inferir, portanto, que comportamentos que incluem ameaças (implícitas ou explícitas), retenção proposital de recursos, cobrança excessiva (HARRIS et al., 2007; DECOSTER et al., 2013), críticas públicas e atribuição inapropriada de culpa, caracterizam o que se convencionou denominar, no ambiente organizacional, de supervisão abusiva (XU; LOI; LAM, 2015).

O supervisor abusivo pode apresentar diversas atitudes nocivas no dia a dia, tais como: insistir em lembrar o subordinado a respeito de um erro ou falha do passado e ignorar ou desvalorizar um trabalho que exigiu muito esforço de quem o executou (RAFFERTY; RESTUBOG, 2011).

Não somente comportamentos rudes caracterizam a supervisão abusiva, nela estão incluídos todo e qualquer comportamento verbal ou não verbal adverso, não incluindo agressão física e casos de único evento, independentemente das intenções de quem os praticou. Deve-se ressaltar que a percepção acerca do que é considerado abusivo pode variar muito entre os trabalhadores, isto é, um comportamento normalmente percebido como abusivo pode, a depender do contexto e da avaliação subjetiva do subordinado envolvido, não ser interpretado dessa forma (TEPPER, 2000; HARRIS et al., 2007).

A supervisão abusiva pode afetar os indivíduos de diversas maneiras, levando, por exemplo, a um elevado estresse psicológico, exaustão emocional, depressão, redução da autoestima, baixos níveis de desempenho, entre outros (TEPPER, 2000). Todavia, esse tipo de comportamento disfuncional pode também provocar a melhora do desempenho dos profissionais, quando os líderes avaliados como valentões conseguem promover maior foco em resultados em sua equipe (FERRIS et al., 2007).

Outro impacto da supervisão abusiva está relacionado à percepção do profissional acerca da importância de seu trabalho dentro da organização, pois a tendência é que o funcionário vítima da supervisão passe a subvalorizar sua função, apresentando maior resistência na execução de suas tarefas e nas interações interpessoais (RAFFERTY; RESTUBOG, 2011).

Cabe destacar que não apenas os funcionários com desempenhos insatisfatórios podem ser vítimas de uma supervisão abusiva, mas também aqueles com alto desempenho, porque esses últimos podem ser interpretados pelo supervisor como uma ameaça hierárquica, o que faz com que sejam alvo de um tratamento negligente ou abusivo (KHAN et al., 2016).

Para Harris (2007), quanto mais engajado ou envolvido estiver o indivíduo, maior tende a ser o impacto da supervisão abusiva, porque, nesses casos, o funcionário acaba gastando muito tempo e esforço para atender às demandas do supervisor, relegando a um segundo plano a execução de suas tarefas, o que tem efeito negativo significativo em seu desempenho.

O comportamento disfuncional dos líderes acarreta diferentes impactos à organização a qual estão ligados, seja tornando as equipes de trabalho menos proativas ou mesmo reduzindo o nível de inovação organizacional (ROSSEAU; AUBÉ, 2018). Além disso, também reduz o comprometimento organizacional e amplia a rotatividade de pessoal (GABLER; NAGY; HILL, 2014).

A supervisão abusiva ainda estimula a manifestação de comportamentos disfuncionais por parte dos trabalhadores, tais como furto, uso indevido ou boicote dos recursos do negócio, faltas desnecessárias, morosidade e falta de respeito ao código de conduta da organização (JAVED et al., 2019). Onerando, portanto, a organização toda e produzindo um impacto substancialmente negativo sobre seu desempenho global e produtividade (ROSSEAU; AUBÉ, 2018; GABLER; NAGY; HILL, 2014; JAVED et al., 2018).

Isto posto, é importante assinalar que as consequências dos abusos cometidos pela chefia não se limitam apenas aos funcionários que foram vítimas das condutas abusivas, uma vez que o grupo subordinado ao chefe abusivo pode se recusar a absorver novas demandas ou mesmo passar a questionar sua autoridade (TEPPER; DUFFY; SHAW, 2001).

2.2 Identificação organizacional

A identificação organizacional pode ser definida como sendo o senso de pertencimento que leva o indivíduo a incorporar a seu autoconceito o vínculo que mantêm com a organização (ASHFORTH; SPENCER; KEVIN, 2008). Por conseguinte, quando o empregado se encontra altamente identificado com seu empregador, passa a nutrir um senso de unicidade que o leva a se sentir conectado a ele (SILLINCE; GOLANT, 2017).

Examinando as implicações oriundas desse conceito, é possível inferir que se trata de um elemento determinante em diversos aspectos comportamentais no âmbito das organizações (MELEADY; CRISP, 2017; CASTRO; KUBO; FARINA, 2018), o que explica o fato de ser um construto abordado recorrentemente em estudos que se propõem a explorar o comportamento humano no trabalho (CASTRO; KUBO; FARINA, 2018).

Caso a identificação organizacional dos empregados seja elevada, a organização passa a contar com menores índices de absentéismo e rotatividade (VALLE; ANDREWS; KACMAR, 2020). Além disso, considerando que os indivíduos altamente identificados com a organização se mostram genuinamente interessados em contribuir para o sucesso do negócio (ASHFORTH; SPENCER; KEVIN, 2008), a dedicação individual no ambiente de trabalho tende a aumentar (VALLE; ANDREWS; KACMAR, 2020), assim como ocorre com a criatividade (LIU et al., 2016).

Cabe acrescentar ainda que elevados níveis de identificação refletem de forma positiva em aspectos como o comprometimento dos empregados em relação à organização e a disposição apresentada por eles para aplicarem boas práticas no ambiente de trabalho, buscando contribuir efetivamente para a melhoria do desempenho organizacional (MELEADY; CRISP, 2017; VALLE; ANDREWS; KACMAR, 2020).

De acordo com Maciel e Camargo (2015), a identificação organizacional sofre influência do vínculo que o indivíduo mantêm com os colegas de trabalho, ou seja, quanto mais ele se sentir parte da equipe, maior será seu senso de pertencimento à organização. Complementarmente, segundo Valle, Andrews e Kacmar (2020), quanto maior a satisfação do indivíduo em relação à sua chefia, maior será sua identificação organizacional.

Seguindo nessa linha de pesquisa, Zhou et al. (2016) concluíram que a adoção de condutas abusivas por parte da chefia tende a corroer o senso de pertencimento dos empregados, exercendo, por conseguinte, um efeito negativo sobre a identificação organizacional.

Tal conclusão encontra respaldo em estudos como o de Liu et al. (2016), que constatou que a supervisão abusiva impacta negativamente a segurança psicológica dos empregados, e o de Schaubroeck, Peng e Hannah (2016), que indicou que os indivíduos expostos a condutas abusivas por parte de seus supervisores tendem a acreditar que são menos valorizados em seu grupo de trabalho.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa desenvolvida neste trabalho pode ser classificada como descritiva e qualitativa. Para coleta de dados, optou-se pela realização de entrevistas em profundidade, visando levantar informações junto ao público-alvo do estudo acerca de suas experiências relacionadas às temáticas examinadas.

Tal decisão metodológica deveu-se à flexibilidade desse método e à possibilidade de aprofundamento dos dados coletados (DUARTE, 2011), contribuindo para que o pesquisador fosse capaz de compreender de forma mais aprofundada a realidade dos sujeitos entrevistados.

O roteiro de entrevista empregado nesta pesquisa foi constituído por quatro seções, sendo elas:

- Seção I (Caracterização dos participantes da pesquisa): visou caracterizar os sujeitos entrevistados quanto ao gênero, idade, cargo ocupado atualmente e tempo de trabalho na empresa.
- Seção II (Supervisão abusiva): teve como intuito verificar se os entrevistados já passaram por situações vexatórias no ambiente de trabalho por uma ação de sua chefia direta, além de levantar informações a respeito do tratamento recebido da chefia, pressões e cobranças exageradas, e invasão da privacidade.
- Seção III (Identificação organizacional): objetivou identificar se os sujeitos entrevistados se sentem verdadeiramente parte da empresa em que atuam e se consideram que há grande alinhamento entre seus valores pessoais e os valores organizacionais.
- Seção IV (Relação entre supervisão abusiva e identificação organizacional): buscou identificar, considerando o ponto de vista dos sujeitos entrevistados, como a vivência de situações desagradáveis no ambiente de trabalho relacionadas ao comportamento abusivo da chefia afeta a visão e os sentimentos dos empregados em relação à empresa, bem como a disposição de continuar vinculado a ela.

O público alvo dessa pesquisa, são pessoas cuja faixa etária está entre 20 e 30 anos, distribuídas entre homens e mulheres, que estão inseridas no mercado de trabalho atuando sob supervisão direta de um colaborador ou dono de empresa.

Foram realizadas seis entrevistas, via telefone ou pessoalmente, e as respostas foram gravadas com a anuência dos sujeitos entrevistados e posteriormente transcritas. Todos os indivíduos entrevistados faziam parte da rede de contatos pessoais e profissionais do pesquisador, sendo escolhidos por conveniência.

Para analisar os dados levantados durante as entrevistas, empregou-se a técnica de análise de conteúdo, que pode ser caracterizada, segundo Bardin (2016), como um conjunto de ferramentas de análise de comunicações que permitem ao pesquisador compreender o conteúdo das mensagens examinadas e inferir conhecimentos relacionados às condições de geração/recepção dessas mensagens.

Para aplicar a análise de conteúdo, seguiram-se as três etapas recomendadas por Bardin (2016): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise, buscou realizar uma avaliação prévia dos dados coletados. Já na fase de exploração, as entrevistas foram segregadas em trechos, os quais foram codificados e agrupados, dando origem a categorias de análise. Finalmente, na última fase, os resultados encontrados foram interpretados à luz da literatura examinada, dando origem a inferências (BARDIN, 2016).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização dos participantes da pesquisa

Conforme mencionado no tópico anterior, foram entrevistados um total de seis indivíduos, sendo quatro do sexo feminino e dois do sexo masculino, com idades variando entre 23 e 30 anos. Quanto à atuação profissional, os seis participantes do estudo ocupavam cargos diferentes e trabalhavam em empresas de setores distintos no momento em que os dados foram coletados. O tempo em que estavam no emprego variou de alguns meses a nove anos. Visando garantir o anonimato dos sujeitos que participaram da pesquisa, seus nomes não foram mencionados ao longo do presente trabalho. A caracterização dos seis profissionais entrevistados pode ser visualizada no quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização dos partícipes entrevistados na pesquisa

Entrevistado	Sexo	Idade (anos)	Cargo	Setor em que a empresa atua	Tempo de trabalho na empresa
Participante 1 (E1)	Masculino	30	Coordenador Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas	9 anos
Participante 2 (E2)	Feminino	23	Agente de Negócios	Bancário	2 anos
Participante 3 (E3)	Feminino	27	Analista	Financeiro	7 anos
Participante 4 (E4)	Feminino	24	Assistente de Auditoria II	Consultoria e Auditoria Contábil	1 ano e 3 meses
Participante 5 (E5)	Feminino	23	Assistente Administrativo de Agência	Cooperativa Financeira	5 meses
Participante 6 (E6)	Masculino	27	Auxiliar Administrativo	Ensino Superior a Distância (EaD)	1 ano e 1 mês

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

4.2 Visão geral dos entrevistados sobre a supervisão abusiva

As situações relacionadas com a supervisão abusiva presenciadas pelos entrevistados são bastante heterogêneas. Quando questionado sobre a vivência de alguma situação de vexatória, o entrevistado 1 relatou que “*Não, sempre fui tratado com respeito no ambiente de trabalho*”. Já a entrevistada 2 relatou algo totalmente contrário, explicando que já passou por uma situação desagradável: “[...] *durante um atendimento ao cliente, o gestor me tratou aos gritos de forma ríspida e desrespeitosa por eu não ter tido tempo de efetivar uma demanda solicitada a menos de 10 minutos*”. As entrevistadas 3 e 4 relataram que nunca sofreram esse tipo de exposição humilhante. Já a entrevistada 5 informou que “[...] *já me chamaram a atenção, mas nunca de forma vexatória. Já ocorreu de me corrigirem na frente de um associado, o que me gerou certo desconforto, mas só.*” O entrevistado 6, por sua vez, relatou que “*nunca fui chamado a atenção de forma vexatória. Quando houve a necessidade de ser chamado a atenção, fui abordado de forma educada e em particular*”. Observa-se, portanto, que a maior parte dos entrevistados não convive com um tratamento desrespeitoso por parte de sua chefia no ambiente de trabalho.

No que diz respeito ao tratamento que a chefia dispensa aos colaboradores (se todos os trabalhadores eram tratados de forma igualitária ou se havia tratamento diferenciado entre eles), o entrevistado 1 afirmou que *“Sim! Trabalhamos com gestão compartilhada onde todos da equipe independente de cargo fazem parte de todo o processo.”*

Por outro lado, a entrevistada 2 relatou uma experiência em sentido contrário, explicitando que *“Não, alguns são tratados com mais respeito e educação, tendo em vista que impõe limites e demonstram procurar seus direitos em caso de assédio ou agressão verbal.”* Além disso, mostrou sua insatisfação com essa divergência no que tange os tratamentos dedicados pela chefia aos diversos colaboradores da empresa em que trabalha: *“Me sinto irritada e impossibilitada de mudar essa situação”*.

A entrevistada 3 relatou algo semelhante ao vivido pela entrevistada 2, informando que *“o tratamento da chefia nem sempre é igual para todos os empregados. Já passei por alguns setores na empresa em que o superior imediato ou superior geral possuía tratamentos diferenciados com os empregados.”* A entrevistada 3 exemplificou algumas situações, trazendo dois exemplos:

Mesmo cargo e setor e as demandas mais críticas “são repassadas” para o funcionário que possuía menor afinidade com o gestor imediato. E quando existe familiar da chefia na mesma empresa é observado o tratamento diferenciado também.

A entrevistada 4 relatou que, na empresa em que trabalha, *“[...] há profissionais que são tratados de maneira diferente, mas acredito que única e exclusivamente por seus desempenhos e por serem mais extrovertidos [...]”* dando a entender que são as características pessoais de seus colegas de trabalho que acarretam o estabelecimento de um tratamento diferenciado em relação a eles. Contudo, a mesma afirma que *“[...] no entanto, acredito que a abertura para ensinar e auxiliar é igual para todos, varia de acordo com o gerente de cada projeto.”*

A entrevistada 5 relatou que em sua experiência atual todos são tratados de forma equânime, mas ponderou que isso não ocorria em seu emprego anterior:

No emprego atual, vejo que todos são tratados de modo igualitário, o tratamento não é exatamente o mesmo, porque cada cargo tem suas exigências. Já numa outra experiência, eu e meus colegas de trabalho éramos tratados de formas distintas (discriminativo, eu diria). Nosso supervisor tinha o hábito de gritar com todos, mas na maioria das vezes direcionava sua cobrança e às vezes até insultos para o funcionário efetivo, que estava há mais tempo trabalhando com ele. Não que ele deixasse de cobrar, gritar e xingar os demais, mas notoriamente era mais impetuoso com este específico.

[...] as diferenças no tratamento se davam pela forma que cada um reagia aos seus “excessos”. O funcionário mais “explorado” era mais introvertido, calava, emburrava, notoriamente sofria, mas não ousava responder ou reagir. Totalmente contrastante, tínhamos um outro colega, muito extrovertido, que em “tom de brincadeira” diversas vezes respondia ou dizia o que pensava e até quando discordava de algo. Este último, por sua vez, dificilmente era insultado ou amolado, pois o supervisor sabia que haveria uma reação ainda que “respeitosa”, mas que poderia constrangê-lo ou deixá-lo desconfortável por ser inesperado.

O entrevistado 6 relatou que *“a chefia faz todo possível para tratar todos com o mesmo tipo de tratamento, contudo, funcionários mais próximos ao gerente geral recebem um tratamento um pouco ‘diferenciado’, principalmente fora do ambiente de trabalho.”*

Quando questionados sobre a pressão imposta pela supervisão, o entrevistado 1 explicitou que, em termos gerais, ele não sofre pressão, uma vez que, *“[...] antes de desempenhar o meu trabalho, a empresa fez junto com os trabalhadores o organograma das funções desempenhadas por cada um, com isso, o processo de trabalho ficou mais definido e aberto para possíveis mudanças, se necessário”*.

O caso contrário ocorre com as entrevistada 2 e 3. A entrevistada 2 relata que *“o setor bancário é movido por resultados, por lucro, dessa forma, somos cobrados fortemente para entregar produção, números e vendas. Me sinto pressionada diariamente.”* Já a entrevistada 3 relata algo semelhante em seu ambiente de trabalho, explicitando que:

[...] na minha função é exigido muito, o que me faz sentir pressionada. Algumas atividades e atribuições não estão ao meu alcance direto de resolver, pois são ligadas a outros setores e outras pessoas e mesmo assim o nível de exigência é muito grande. A sensação é de muito desgaste no final do dia com esses tipos de situações.

A entrevistada 4 relata que a pressão sofrida é grande, justificando essa pressão:

[...] pelos curtos prazos de entrega dos projetos, às vezes muito menores do que o tempo que precisamos para entregá-los, acredito que a pressão vai do sócio ao gerente, do gerente pro sênior, do sênior pro assistente e é sempre colocada uma pressão acerca do volume e qualidade do trabalho entregue, chegando a fazermos rotinas de 13h de trabalho em épocas de auditoria e trabalhando aos fins de semana e em certas ocasiões não podendo debitar todas as horas trabalhadas para não atrapalhar a rentabilidade dos projetos.

Já a entrevistada 5 relata que:

O nosso ramo, por si só, já pressupõe certa pressão, especialmente por se tratar de uma empresa nova na região, tendo diversas outras já consolidadas. Como diria minha gerente, é como uma cascata: a pressão vem de cima e recai sobre todos. Ainda estou aprendendo a lidar com essa pressão por resultados, porque até o momento, em nenhuma outra experiência anterior tinha vivenciado isso. Recentemente, por exemplo, uma colega precisou se ausentar, por razões de saúde, por sete dias. Eu, recém chegada, utilizando um sistema novo cujo treinamento foi virtual e que ninguém na nossa unidade sabe usar, assumi suas funções neste período (que só para reforçar era bem no início do mês, período de movimentação intensa). Deu tudo certo,

consegui “dar conta” de todas as atividades dela (que são mais urgentes) e metade das minhas. Ainda assim, ao longo da semana, fui “chamada”, pois as atividades secundárias, inerentes ao meu cargo, estavam ficando pendentes.

O entrevistado 6 relatou que:

[...] a pressão é tecnicamente igual para todos colaboradores do setor, contudo, os ligados a certas atividades mais críticas do processo sofrem uma pressão maior, pois os resultados dependem em grande parte destes colaboradores. Se esses não entregam suas demandas até a data máxima, ocorre atraso de todas as etapas subsequentes.”

Isso demonstra que, além do planejamento de atividades, o tipo de setor onde uma pessoa atua e o grau de prioridade de sua atividade para a organização, faz com que haja um maior ou menor grau de cobranças e pressões impostas aos colaboradores, ou seja, dependendo do contexto, há maior chance de a chefia adotar um comportamento abusiva e cobrar de maneira excessiva seus subordinados por resultados.

Quando questionados sobre a existência de um sentimento de frustração ou de incompetência em virtude de alguma conversa ou tratamento recebido do chefe ao qual se subordina, as respostas também foram heterogêneas. O entrevistado 1 relatou que “*Não, conforme dito anteriormente, o tratamento da equipe é igual para todos os colaboradores*”.

A entrevistada 2, por sua vez, relatou que “*Não, pois tenho consciência de minha competência e esforço diário para entregar o melhor resultado possível.*” E, além disso, ainda frisou que:

Independentemente do que é dito a mim, os resultados mostram o meu potencial. Desse modo, me sinto autossuficiente e penso que o banco não é o único lugar no mundo que se tem para trabalhar, que existe vida além dele, e que se me desligarem tenho capacidade de encontrar outro emprego.

A entrevistada 3 respondeu ao questionamento com uma negativa, ao passo que a entrevistada 4 deu a entender que isso varia conforme a atividade e o grau de prioridade da demanda para a empresa. “*Acho que especialmente na auditoria varia de cargo a cargo [...]*”. Em seu primeiro ano de cargo, a mesma relatou que se sentiu “*[...] muito frustrada pela cobrança por áreas sobre as quais não possuía conhecimento técnico, hoje em dia mais pela cobrança excessiva que as promoções carregam, querem que desempenhemos funções além dos nossos cargos.*”

A entrevistada 5, por sua vez, com base no relato anterior sobre o tratamento da chefia perante os colaboradores, relatou que ficou “*[...] um pouco frustrada sim, pois antes disso estava me sentindo satisfeita por estar conseguindo fazer todo o trabalho da minha colega*

ausente, sem complicações.” Esta situação a levou a um diálogo com seus superiores, onde a mesma explicitou o porquê de não estar dando conta de todas atividades a ela delegadas:

[...]de fato não estava conseguindo dar conta de todo o meu trabalho e dela, por isso as atividades secundárias ficariam se acumulando, alinhamos o que deveria ser considerado prioritário e foi esclarecido que certas demandas só poderiam ser concluídas após o retorno da colega de trabalho ou havendo disponibilidade de tempo dos demais colegas para me ajudar.

O entrevistado 6 relatou que recebeu diversas promessas de promoção de cargo e salários, contudo, *“sempre adiadas por questões além do controle da gerência”*. Com isso, o mesmo afirmou que se sentia *“extremamente frustrado, pois dou 110% de mim nas atividades diárias e não vejo o reconhecimento devido”*.

Quando questionados acerca da atribuição de apelidos (no sentido pejorativo do vocábulo), o entrevistado 1 apontou que nunca sofreu esse tipo de assédio, sendo sempre *“chamado pelo nome”*. A entrevistada 2 também respondeu que não passou por isso até o momento, afirmando que *“não dou liberdade para tal”*. Da mesma forma, os entrevistados 3, 4, 5 e 6 relataram que também nunca passaram por essa situação, nem a presenciaram.

Quando questionados sobre já terem sido alvo de gritos da chefia (tanto a sós ou com mais pessoas), o entrevistado 1 respondeu que não sofreu esse tipo de situação, ao contrário do que vivenciou a entrevistada 2, que relatou que sua chefia, na presença de outros funcionários, *“já disse frases desrespeitosas, mas não aos gritos, porém, próximo a clientes, já gritou.”* A mesma ainda relatou que naquele momento *“a vontade que me deu na hora é de me levantar da cadeira, virar as costas e ir embora, porém somente me calei”*. Esse relato demonstra o medo de retaliações e até mesmo o medo de perder o emprego.

As entrevistada 3 e 4 relataram nunca terem sofrido esse tipo de situação, o que também relatou a entrevistada 5. Essa última, contudo, já presenciou esse tipo de experiência anteriormente, relatando que:

Na verdade, em uma outra organização, essa situação era uma constante e sempre ficava um clima muito ruim até o momento de ir embora, parecia que o tempo não passava. Como já era uma rotina, alguns ficaram indiferentes, mas outros ainda sofriam bastante, eu sentia que a qualquer momento alguém iria se esgotar e devolver os gritos e insultos.

Com esse depoimento, pode-se ver como abusos desse tipo podem refletir de forma extremamente negativa na saúde mental de um colaborador. A entrevistada 5 descreveu ainda que *“havia um colega que relatou que começou a tomar calmantes depois que veio para o setor deste supervisor, outros colegas me contaram que ele já havia até desfalocado em certa ocasião*

no trabalho devido a tamanho estresse”. Este relato em especial é capaz de materializar o impacto devastador que tais atitudes causam não só na saúde mental, mas também na saúde física da vítima do abuso.

O entrevistado 6 relatou que nunca passou por isso na situação de trabalho atual, contudo, em situações anteriores sofreu com gritos de um supervisor. Apesar disso, o mesmo afirma que sua atitude sempre consistiu em “engolir” e ignorar a situação, uma vez que havia a necessidade de permanecer empregado, e é comum que a demissão aconteça nos casos em que os funcionários se manifestam contra a chefia abusiva.

Outra questão que foi abordada na presente pesquisa foi a privacidade dos entrevistados perante sua chefia, e se a mesma já foi invadida. O entrevistado 1 relatou que não passou por isso, pois em sua organização priorizam-se “[...] *a divisão entre o pessoal e o profissional, tudo dentro dos limites*”. As entrevistada 2, 4 e 5 relataram que nunca sofreram esse tipo de situação. Já a entrevistada 3 relatou que sim, explicando que “*um supervisor viu uma foto nas redes sociais e, no ambiente de trabalho, comentou e se sentiu no direito de querer saber mais ainda, quem são as pessoas, o lugar da foto, e etc.*”. Essa conduta, além de ser invasiva, também pode ser entendida como abusiva e desrespeitosa. Uma resposta um tanto quanto diferente da anterior foi dada pelo entrevistado 6, que relatou que sua gerente “*adora minhas postagens*”, *fazendo comentários sobre os mesmos comigo e com os colegas sempre em tom leve e divertido*”.

Quando questionados sobre a insistência de seu chefe em lembrar de erros cometidos no passado, o entrevistado 1 relatou somente que “*tudo que precisa ser resolvido fica alinhado de maneira clara e objetiva para ambas as partes*”.

A entrevistada 2 relatou que “*erros cometidos não, mas frequentemente compara resultados, mostrando que em algum momento você não cumpriu a meta, mas outro colega cumpriu. Entretanto, não diz que o outro também deixou de entregar resultado em algum momento.*” Essas comparações podem ser interpretadas de forma negativa pelo colaborador, o que reduz a qualidade da convivência no ambiente de trabalho, e ainda pode enfraquecer o vínculo entre os membros de uma equipe, estimulando uma competição que pode não ser saudável.

A Participante 3 relatou que essa situação já aconteceu “*algumas vezes*”. Ela ainda explicitou que esse tipo de situação ocorre “*caso seja um erro muito ‘bobo’, coisas que se faz todo dia, e mesmo assim em algum momento voltei a cometer.*”

A entrevistada 4 e o entrevistado 6 relataram que não passaram por isso. Já a entrevistada 5 relatou notar que sua chefe não deixa os erros “passarem em branco”, mas não com intuito de humilhar ou chatear, mas para que não voltem a ocorrer.

4.3 Visão geral dos entrevistados sobre a identificação organizacional

Em relação à identificação organizacional, os entrevistados foram questionados inicialmente se nutriam uma sensação de pertencimento genuíno à empresa. O entrevistado 1 relatou que *“sim, a gestão compartilhada faz com que nos sintamos donos da empresa, dando total liberdade e clareza na tomada de decisões”*.

Em sentido contrário, a entrevistada 2 relata que *“não, pois não concordo com a política e metas abusivas impostas pela mesma.”* Esse relato fornece indícios que políticas mal alinhadas, cobranças exageradas, além da própria supervisão abusiva, contribuem para que não haja identificação organizacional por parte do empregados.

A entrevistada 3 está alinhada à entrevistada 2 nesse aspecto, informando que *“na maioria das vezes não, pois ainda não descobri por completo o que realmente gosto de fazer e o que ‘quero ser’.”* Ainda enfatizou que está na empresa atual *“[...] por não possuir outra opção.”* Isso mostra que há um sentimento de indiferença somado ao sentimento de insatisfação, o que ilustra a realidade de muitos trabalhadores: permanecem em um emprego com o qual não se identificam por falta de opções melhores.

A entrevistada 4 relatou algo semelhante também, alegando ainda *“[...] que muitos dos profissionais se sentem frustrados e exaustos, por isso, não me vejo parte da empresa, acho que exigem muito e não oferecem tanto.”* Essa fala fornece um indício de que a identificação organizacional tende a ser menor caso o indivíduo perceba que não existe contrapartida adequada para os esforços empreendidos em prol da empresa.

O caso da entrevistada 5 é totalmente contrário ao das entrevistada anteriores. A mesma relata que *“desde que estava me preparando para a entrevista, conhecendo a missão e valores da empresa, já percebi que se enquadra com o que eu busco como profissional [...]”*. Ela informa que *“agora que faço parte da organização e vejo que na prática é tudo verdadeiramente aplicado, me sinto mais ainda”*.

O entrevistada 6 relatou que se sente *“[...] indiferente, pois considero este emprego passageiro e temporário, já que estou me formando para algo totalmente diferente. Contudo, muitos colegas ligados à área se sentem parte da empresa, embora outros não”*.

O próximo questionamento foi acerca do vínculo para com a empresa e se o sujeito sente que esse vínculo faz parte de quem ele é. O entrevistado 1 relatou que *“Sim, a empresa não me sufoca, sabe e acredita no meu potencial e com isso desenvolvo meu trabalho entregando sempre os resultados e buscando melhorias pessoal e coletivamente.”*

A entrevistada 2 respondeu que *“Não, pois não tenho interesse em construir carreira e sim fazer uma transição de carreira para um ambiente laboral mais humano”*, transparecendo mais uma vez a insalubridade emocional de seu ambiente de trabalho e seu descontentamento. A entrevistada 3, assim como a 2, relatou que não sente esse vínculo, apontando como justificativa que *“[...] ainda não me descobri o que realmente quero fazer e onde”*. Por sua vez, as entrevistadas 4 e 6 foram diretas afirmando que não sentem esse vínculo.

Por fim, a entrevistada 5 afirmou que sente que possui um vínculo estreito com a organização em que atua. A mesma explicitou sua resposta apresentando o argumento de que *“a empresa é onde fico a maior parte do meu dia, logo, impacta em como eu sou e nos meus hábitos.”* Indo além, a participante ainda relatou que *“[...] fora do ambiente de trabalho, continuo pensando na empresa, falando sobre ela, tentando prospectar mais associados”*.

O próximo questionamento foi se os participantes da pesquisa mostram algum tipo de preocupação com o que terceiros dizem a respeito da empresa onde atuam e se os mesmos já presenciaram situações em que terceiros estavam a criticando. O entrevistado 1 relatou que se preocupa e que já fez questionamentos acerca da empresa a terceiros, para depois verificar que tudo que diziam não passava de *“um telefone sem fio”* relatando sobre *“[...] o famoso ‘ouvi dizer’, ‘me disseram’, ‘fiquei sabendo’ sem fundamento”*.

A entrevistada 2 entrevistada que não se preocupa *“[...] pois alguns posicionamentos são reais”*. A entrevistada 3 foi simples e direta em sua resposta: *“Sinceramente, não me importo.”* A entrevistada 4 respondeu algo parecido, dizendo que *“não presenciei situações em que a criticavam”*. A entrevistada 5, no entanto, relatou algo totalmente divergente dos anteriores, dizendo se preocupar e muito, pois *“[...] a imagem da organização, as repercussões a seu respeito impactam no nosso desempenho e alcance na cidade.”* A mesma ainda relatou (com, ao que pareceu, um certo orgulho) que *“[...] a nossa cooperativa, apesar de ser relativamente nova na região, recebeu até premiação de melhor instituição financeira da cidade.”* O entrevistado 6 respondeu algo semelhante à entrevistada 3, porém, dizendo *“já presenciei, contudo, sou indiferente a esses comentários.”*

Por fim, quando questionados sobre o alinhamento entre seus valores pessoais e as crenças e valores da empresa onde trabalham, os entrevistados apresentaram respostas heterogêneas. O entrevistado 1 relatou que existe esse alinhamento, sendo focado no *“[...] respeito, fica em primeiro lugar, somos todos iguais”*. A entrevistada 2 respondeu que não sente esse alinhamento, dizendo que *“não concordo com as metas abusivas e cobranças excessivas; foca somente em lucro”*.

A entrevistada 3 foi ambígua em sua resposta, dizendo que “*em alguns momentos sim, pois sei do grande potencial da empresa e de muitos dos funcionários.*” A entrevistada 4 possui uma opinião semelhante, afirmando que acredita que “[...] *em alguns aspectos sim, como em valores como integridade, responsabilidade e diversidade. No entanto, em alguns quesitos acho que a empresa prega mais coisas do que coloca em prática*”. Esse relato fornece indícios de um certo incômodo dos empregados quando a empresa tem um discurso diferente do que é praticado no dia a dia.

A resposta mais positiva neste quesito foi fornecida pela entrevistada 5, que afirmou que “*a empresa se diferencia das demais deste mercado, justamente por ter uma preocupação em querer o bem do nosso associado.*” Ela ainda ressaltou que:

Temos nossas metas, é claro, mas não a qualquer custo. E sabemos que à medida que a empresa cresce, todos são beneficiados. É o que chamamos de ciclo virtuoso. Nossa missão é “valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade” (PARTICIPANTE 5).

Nesse caso, nota-se que os valores que a empresa prega estão alinhados com o que espera a colaboradora, sendo estes ainda elogiados por ela, que ainda indaga “*Como que não se identifica com um propósito desses?*”.

No caso do entrevistado 6, sua opinião é semelhante à da entrevistada 4, ressaltando que muitos valores são pregados “*para inglês ver*”, o que reforça o possível desconforto dos funcionários quando a empresa não é fiel aos princípios que “valoriza”, o que pode reduzir a identificação organizacional.

4.4 Visão geral dos entrevistados acerca da relação entre supervisão abusiva e identificação organizacional

Nesse tópico, buscou-se entender se a supervisão abusiva pode afetar a identificação organizacional e como isso se dá. O primeiro questionamento foi se os entrevistados vivenciaram situações desagradáveis em seu ambiente de trabalho relacionadas às ações de seus supervisores e se isso modificou ou moldou suas opiniões sobre a empresa.

O entrevistado 1 relatou que “*pela transparência, liberdade e respeito que temos caso exista alguma situação desagradável, será resolvida de imediato para que não fique qualquer dúvida, mágoa ou mal entendido entre nós*”. Nesse caso, infere-se que a postura respeitosa e transparente dos líderes afeta de maneira positiva a identificação organizacional.

A entrevistada 2 respondeu que *“em relação à empresa me sinto indiferente, pois não se pode culpar a instituição pelo comportamento de um indivíduo à parte”*. A entrevistada 3 respondeu algo semelhante, dizendo se sentir *“apenas indiferente à empresa”*.

Já a entrevistada 4 relatou que não teve até o presente momento experiências desagradáveis com nenhum superior direto, afirmando ainda que *“[...] pelo contrário, alguns membros da equipe em que me encontro são o motivo de ainda estar na empresa.”* Por sua vez, a entrevistada 5 relatou que:

No emprego atual, não consigo me lembrar de alguma situação assim, mas no outro trabalho que mencionei eu tinha a certeza de que aquela empresa não era o meu lugar. Porque tinham em cargo de chefia uma pessoa que desmerecia e humilhava os subordinados. Diversos trabalhadores insatisfeitos, alguns que até boicotavam a empresa. Ou a diretoria ignorava ou sequer sabia, o que também é terrível, pois demonstra despreocupação ou indiferença.

Observa-se nesse depoimento como a supervisão abusiva causa danos não só aos colaboradores, mas também à própria empresa. Ademais, tal relato fornece indícios de que o comportamento inadequado por parte dos profissionais que ocupam cargos de liderança pode afetar de maneira negativa o senso de pertencimento à organização dos empregados que são a eles subordinados.

Por fim, o entrevistado 6 relatou que sente *“[...] indiferença, pois sei que aqui não é meu lugar e estou aqui temporariamente.”*

Em sequência, quando questionados sobre como o seu relacionamento profissional com o seu supervisor afetava (ou não) sua vontade de permanecer na empresa, as respostas também se mostraram bastante diversas. O entrevistado 1 respondeu que seu superior direto *“[...] serve de exemplo e me motiva, temos líderes e não chefes”*, uma visão bastante positiva. A entrevistada 2 respondeu em um tom menos positivo, afirmando que se sente *“indiferente, pois não tenho intenção de permanecer na empresa.”* A entrevistada 3 respondeu de forma semelhante.

A entrevistada 4, por sua vez, afirmou que *“no momento atual, afeta diretamente, pois estamos entregando um projeto de conhecimento muito específico, onde vários profissionais pediram demissão e estamos com o pessoal reduzido, sendo assim, ainda permaneço pelas supervisoras e meus colegas de trabalho.”* Essa fala, assim como a do entrevistado 1, indica uma possível influência que o comportamento dos líderes exerce sobre as atitudes dos empregados, contribuindo, por exemplo, para que eles tenham intenção de permanecer na empresa.

A entrevistada 5 primeiramente respondeu que *“como sou relativamente nova na empresa, a presença da minha gerente me dá certa segurança, pois vejo como alguém que tem muito conhecimento e também paciência em explicar.”* Isso mostra um conforto perante sua superior hierárquica. Contudo, em seguida, a mesma complementou que sua chefe *“[...] é também a pessoa que mais ‘pressiona’ por resultados, logo sua presença se torna um pouco intimidadora.”* Nesse caso, observa-se que o relacionamento entre ela e sua supervisora tem elementos positivos e negativos.

O entrevistado 6, por sua vez, relatou que *“às vezes sim, às vezes não. Depende do estado de humor que minha chefe tem no dia, e como ela me trata e me cobra sobre determinados assuntos.”*

Para finalizar, os entrevistados foram indagados se já sentiram que seu lugar não é nessa empresa devido a algum comportamento de seu supervisor. O entrevistado 1 respondeu que *“não, a empresa e a minha casa, gosto do que faço, respeito e sou respeitado, tomada de decisões sempre são coletivas e todos os funcionários, colaboradores e trabalhadores são reconhecidos”*, mostrando sua satisfação com seu emprego, seu supervisor e a empresa.

A entrevistada 2 relatou por sua vez que *“não tenho interesse em ficar na empresa devido à cobrança excessiva e política de resultado, nada tem a ver com os meus superiores.”* A entrevistada 3 relatou que *“recentemente, tive esse sentimento, pois um dos supervisores imediatos teve uma atitude completamente errada, a qual eu prefiro não comentar.”* Nota-se, com isso, o impacto negativo que comportamentos abusivos, mesmo que não recorrentes, podem ter sobre o senso de pertencimento ao ambiente de trabalho.

A entrevistada 4 respondeu que *“não dos meus supervisores diretos, talvez de pessoas de outros setores como RH, o discurso de motivação é muito maior do que a prática em si.”* Esse trecho sinaliza que os funcionários são capazes de identificar a incompatibilidade entre o discurso gerencial e a realidade vivenciada, ficando frustrados com isso.

Já a entrevistada 5 relatou que sente o inverso, *“[...] não só pelo comportamento da minha supervisora imediata, mas da diretoria no geral.”* Ela ainda relatou que vê nessas pessoas *“[...] muita bagagem e conhecimento, além de um ‘feeling’ de gestão de pessoas que me encantam. São pessoas em quem eu de fato me espelho.”* Essa resposta evidencia uma relação distinta com a organização em relação àquela vivenciada pelas entrevistadas 3 e 4, sinalizando a existência de uma sensação de pertencimento ao ambiente de trabalho devido à postura das lideranças da empresa.

Por fim, o entrevistado 6, como em outras respostas, foi simples e direto, mencionando que se sente indiferente em relação ao comportamento de sua chefia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo entender como a supervisão abusiva pode afetar a identificação organizacional, analisando as experiências e percepções dos sujeitos entrevistados em relação ao comportamento de seus supervisores.

O estudo revelou uma grande diversidade nas experiências dos entrevistados em relação à supervisão abusiva. Enquanto alguns afirmaram nunca terem enfrentado situações vexatórias, outros relataram episódios desagradáveis, como gritos e tratamento diferenciado.

A pressão no ambiente de trabalho emergiu como um fator relevante na relação entre alguns entrevistados e suas respectivas chefias, com relatos de estresse e exaustão, especialmente em setores com prazos apertados. O impacto negativo na saúde mental dos profissionais foi evidenciado, apontando para a importância da gestão da carga de trabalho da equipe e suporte emocional aos liderados.

A identificação organizacional variou consideravelmente entre os entrevistados, influenciada por fatores como tratamento pela chefia, qualidade do ambiente de trabalho e alinhamento com os valores da empresa. Nesse sentido, pode-se inferir que a supervisão abusiva emergiu como um elemento potencialmente prejudicial à construção de um vínculo positivo entre empregados e empregadores.

Também foram obtidos indícios de que a supervisão abusiva pode afetar a intenção de permanecer na empresa. Enquanto alguns entrevistados encontraram motivação e exemplo positivo em seus líderes, outros expressaram indiferença ou a intenção de deixar a organização, sinalizando a importância do comportamento da chefia para a retenção de talentos.

A principal contribuição do presente estudo reside na evidência da diversidade de experiências dos trabalhadores em relação à supervisão abusiva e seus potenciais impactos sobre a qualidade de vida no trabalho e a identificação organizacional. Essa compreensão pode estimular uma reflexão a respeito da necessidade de adotar práticas de liderança mais eficazes e promover ambientes de trabalho mais saudáveis, que favoreçam a criação de um vínculo afetivo entre o funcionário e a empresa.

Complementarmente, esta pesquisa contribui para a Ciência Administrativa ao destacar a importância de considerar o contexto organizacional ao analisar o fenômeno da identificação organizacional, dado que, além do comportamento dos líderes, foram encontrados indícios de outros fatores que podem ser relevantes, tais como o alinhamento entre os valores pessoais dos empregados e os valores organizacionais, a carga de trabalho e o reconhecimento.

Apesar de ter atingido o objetivo proposto, esta pesquisa apresentou algumas limitações, com destaque para a quantidade reduzida de sujeitos entrevistados e o uso de uma abordagem somente qualitativa, impedindo que a relação entre os construtos examinados fosse testada estatisticamente, o que daria maior robustez aos indícios encontrados na Análise de Conteúdo.

Para estudos futuros, recomenda-se trabalhar com um número maior de entrevistados e aprofundar mais os dados coletados, com o intuito de compreender melhor os efeitos da supervisão abusiva sobre a identificação organizacional e outras atitudes dos empregados.

Ademais, sugere-se empregar também uma abordagem quantitativa, visando analisar a relação entre a supervisão abusiva, a identificação organizacional e a intenção de permanência na organização.

Por fim, sugere-se investigar a eficácia de intervenções organizacionais destinadas a prevenir ou mitigar a supervisão abusiva, e como essas intervenções, incluindo programas de treinamento de lideranças, políticas anti-assédio, entre outras, impactam a identificação organizacional.

REFERÊNCIAS

ASHFORTH, B. Petty tyranny in organizations. **Human Relations**, v. 47, p. 755-778, 1994.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CASTRO, D. G.; KUBO, E. K. M.; FARINA, M. C. A atuação de administradores de empresas em órgãos públicos: a identificação organizacional diante de uma formação voltada a negócios. **Cadernos Ebape.br**, v. 16, p. 186-203, 2018.

DECOSTE, S.; CAMPS, J.; STOUTEN, J.; VANDEVYVERE, L.; TRIPP, T. M. Standing by Your Organization: The impact of organizational identification and abusive supervision on followers' perceived cohesion and tendency to gossip. **Journal of Business Ethics**, v. 118, n. 3, p. 623-634, 2013.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 62-83.

FERRIS, R. G.; ZINKO, R.; BROUER, L. R.; BUCKLEY, R. M.; HARVEY, G. M. Strategic bullying as supplementary, balanced perspective on destructive leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 3, p. 195-206, 2007.

GABLER, C. B.; NAGY, K. R.; HILL, R. P. Causes and consequences of abusive supervision in sales management: a tale of two perspectives. **Psychology & Marketing**, v. 31, n.4, p.278-293, 2014.

GARCIA, P. R. J. M.; RESTUBOG, S. L. D.; KIEWITZ, C.; SCOTT, K. L.; TANG, R. L. Roots run deep: investigating psychological mechanisms between history of family aggression and abusive supervision. **American Psychological Association**, v. 99, p. 883-897, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HARIS, K. J.; KACMAR, K. M.; ZIVNUSKA, S. An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 3, p. 252-263, 2007.

JAVED, B.; FATIMA, T.; YASIN, R. M.; JAHANZEB, S.; RAWWAS, M. Y. Impact of abusive supervision on deviant work behavior: the role of Islamic work ethic. **Business Ethics: A European Review**, v. 28, n. 2, p. 221-233, 2019.

KHAN, A. K.; MOSS, S.; QURATULAIN, S.; HAMEED, I. When and how subordinate performance leads to abusive supervision: a social dominance perspective. **Journal of Management**, v. 44, p. 2801-2826, 2016.

LIU, W.; ZHANG, P.; LIAO, J.; HAO, P.; MAO, J. Abusive supervision and employee creativity: the mediating role of psychological safety and organizational identification. **Management Decision**, v. 54, n. 1, p. 130-147, 2016.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Conexão social intraorganizacional, suporte no trabalho e identificação organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 348-366, 2015.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MELEADY, R.; CRISP, R. J. Take it to the top: imagined interactions with leaders elevates organizational identification. **The Leadership Quarterly**, v. 28, n. 5, p. 621-638, 2017.

RAFFERTY, E. A.; RESTUBOG, D. L. S. The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: the hidden costs of abusive supervision. **British Journal of Management**, v. 22, n. 2, p. 270-285, 2011.

ROUSSEAU, V.; AUBÉ, C. When leaders stifle innovation in work teams: the role of abusive supervision. **Journal of Business Ethics**, v. 151, p. 651-664, 2018.

SCHAUBROECK, J. M.; PENG, A. C.; HANNAH, S. T. The role of peer respect in linking abusive supervision to follower outcomes: dual moderation of group potency. **Journal of Applied Psychology**, v. 101, n. 2, p. 267, 2016.

SILLINCE, J. A.; GOLANT, B. D. The role of irony and metaphor in working through paradox during organizational change. In WENDY, K. S. et al. (Eds.). **Oxford handbook of organizational paradox**. Oxford Academic, 2017. p. 260-276.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.

TEPPER, B. J.; DUFFY, K. M.; SHAW, J. D. Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 5, p. 974-983, 2001.

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLE, M.; ANDREWS, M. C.; KACMAR, K. M. Situational antecedents to organizational identification and the role of supervisor support. **Organization Management Journal**, v. 17, n. 3, p. 153-166, 2020.

XU, J. A.; LOI, R.; LAM, L. W. The bad boss takes it all: how abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 5, p. 763-774, 2015.

YAGIL, D. Employees' attribution of abusive supervisory behaviors. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 13, n. 4, p. 307-326, 2005.