

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

### Harrison Bachion Ceribeli

Professor Adjunto da Universidade Federal de Ouro Preto (Brasil)

[harrisonbceribeli@ufop.edu.br](mailto:harrisonbceribeli@ufop.edu.br)

### Thamiris Corradi Aguiar

Pesquisadora da Universidade Federal de Ouro Preto (Brasil)

[thamirisaguiar@hotmail.com](mailto:thamirisaguiar@hotmail.com)

### Gustavo Nunes Maciel

Pesquisador da Universidade Federal de Lavras (Brasil)

[gustavonunesmaciel@yahoo.com.br](mailto:gustavonunesmaciel@yahoo.com.br)

## Resumo

Esta pesquisa objetivou 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 das cidades mineiras de Ouro Preto e Mariana. A amostra da pesquisa contou com 326 respondentes e os dados coletados foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais. Examinando os resultados, confirmou-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.

## Palavras-Chave

Esgotamento do trabalhador; Chefe abusivo; Intenção de deixar a organização

## ***An analysis of the relationship between abusive supervision, emotional exhaustion and the organization's intention to abandonment***

### **Abstract**

This research aimed to analyze the relationship between abusive supervision, the emotional exhaustion of the worker and the intention to leave the organization. Data collection was carried out through an online questionnaire applied to workers living in the cities of Ouro Preto and Mariana, both of Minas Gerais. The survey sample included 326 respondents and the data collected were analyzed using Structural Equation Modeling. Examining the results, it was confirmed that abusive supervision leads to emotional exhaustion and intention to leave the organization. Furthermore, it was found that emotional exhaustion amplifies the employee's intention to leave the organization.

### **Keywords**

Worker exhaustion; Abusive leader; Intention to leave the organization

## ***Análisis de la relación entre la supervisión abusiva, el agotamiento emocional y la intención de abandono de la organización***

### **Resumen**

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre la supervisión abusiva, el agotamiento emocional del trabajador y la intención de abandonar la organización. La recopilación de datos se realizó mediante un cuestionario en línea dirigido a los trabajadores de las ciudades mineras de Ouro Preto y Mariana. La muestra del estudio consistió en 326 encuestados y los datos fueron analizados por el Modelo de Ecuaciones Estructurales. Al examinar los resultados, se confirmó que la supervisión abusiva conduce al agotamiento emocional y la intención de abandonar la organización. Además, se concluyó que el agotamiento emocional amplifica la intención del empleado de abandonar la organización.

### **Palabras clave**

Agotamiento del trabajador; Jefe abusivo; Intención de abandonar la organización

**Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto:** Harrison Bachion Ceribeli - Universidade Federal de Ouro Preto. R. do Seminário, s/n - Mariana, MG, 35420-000, Brasil. **URL:** <http://www.ufop.br/>.

**Recebido em | Received in | Recibido en:** 24/05/2020 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 20/05/2021

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i3.48671>

# 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; MARTINKO et al., 2013).

Segundo Tepper, Simon e Park (2017), uma das tendências dos estudos que abordam a supervisão abusiva é o interesse nas consequências que ela gera para o trabalhador. 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 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. Ademais, de acordo com Tepper, Simon e Park (2017), existe uma carência também na literatura internacional de novas pesquisas que examinem a influência exercida pela supervisão abusiva sobre a decisão dos trabalhadores abusados de deixarem seus empregos.

Complementarmente, 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 os programas voltados para a formação dos futuros líderes.

# 1. Referencial Teórico

## 1.1. Supervisão abusiva

Estudos acerca do “lado sombrio” da liderança têm recebido atenção de vários pesquisadores no âmbito internacional, envolvendo diferentes contextos e objetivos (BREGENZER et al., 2019; LOPEZ; DOHRN; POSIG, 2019; SRIKANTH, 2019; SHUM; GATLING; TU, 2020). Tepper, Simon e Park (2017) e Lopez, Dohrn e Posig (2019) assinalam que, na literatura, encontram-se diversos termos relacionados ao tema, como liderança abusiva, supervisão abusiva, liderança negativa, bullying por líderes, liderança tóxica, tirania mesquinha, agressão do supervisor, entre outros.

No ambiente organizacional, existem estilos de liderança que colocam em risco a saúde dos funcionários (BREGENZER; FELFE; BERGNER; JIMÉNEZ, 2019). Entre eles, tem-se a supervisão abusiva, que é um fenômeno que pode ocorrer em qualquer organização e se manifesta na forma de pressão psicológica exercida sobre os funcionários, quando as chefias apresentam comportamentos instáveis e agressivos em relação a eles (TEPPER, 2007; ZHANG; LIAO, 2015; XU; HUANG; LAM; MIAO, 2012; SCHYNS; SCHILLING, 2013).

Lopez, Dohrn e Posig (2019) assinalam que a liderança abusiva ocorre quando os líderes adotam posturas agressivos ou punitivos em relação aos seus subordinados. Vale destacar que a liderança abusiva é percebida pelos empregados quando seus supervisores adotam comportamentos hostis que podem ser verbais ou não verbais, não incluindo contato físico (TEPPER, 2000; LOPEZ; DOHRN; POSIG, 2019).

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 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 indivíduos, 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., 2014). Ademais, segundo Srikanth (2019), a liderança abusiva pode inibir os indivíduos de superarem as diferenças interpessoais no ambiente de trabalho e reduzir sua motivação no trabalho.

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, comportamento contraproducente, sofrimento psicológico, exaustão emocional, bem como diminuição do comprometimento organizacional (DUFFY; GANSTER; PAGON, 2002; ZELLARS; TEPPER; DUFFY, 2002; GRANDEY; KERN; FRONE, 2007; TEPPER; LOCKHART, 2005; HARRIS et al. 2007; TEPPER, 2007; SHOSS et al., 2013; XU et al., 2012; MACKKEY et al., 2015; ZHANG et al., 2014).

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, (HOUBLER; BRASS, 2006; XIAQI et al., 2012; LIU et al., 2012; MACKKEY 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 (GRANDEY; KERN; FRONE, 2004; KIM; 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 et al., 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).

## **1.2. Exaustão emocional**

A síndrome de Burnout é uma doença de caráter psíquico caracterizada pelo esgotamento físico e emocional que afeta os trabalhadores (CODD; VASQUES-MENEZES, 1999), levando-os a apresentarem dificuldades para desempenharem seu trabalho (MASLACH et al., 1986). Tal distúrbio 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 local 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 (THOROUGHGOOD et al., 2012), tornando-se mais inflexível (SANTINI, 2004) 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 acarretarem 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).

## 2. Aspectos Metodológicos

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 (2005).

Para elaborar o questionário, adotou-se uma escala de concordância de sete pontos, 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.

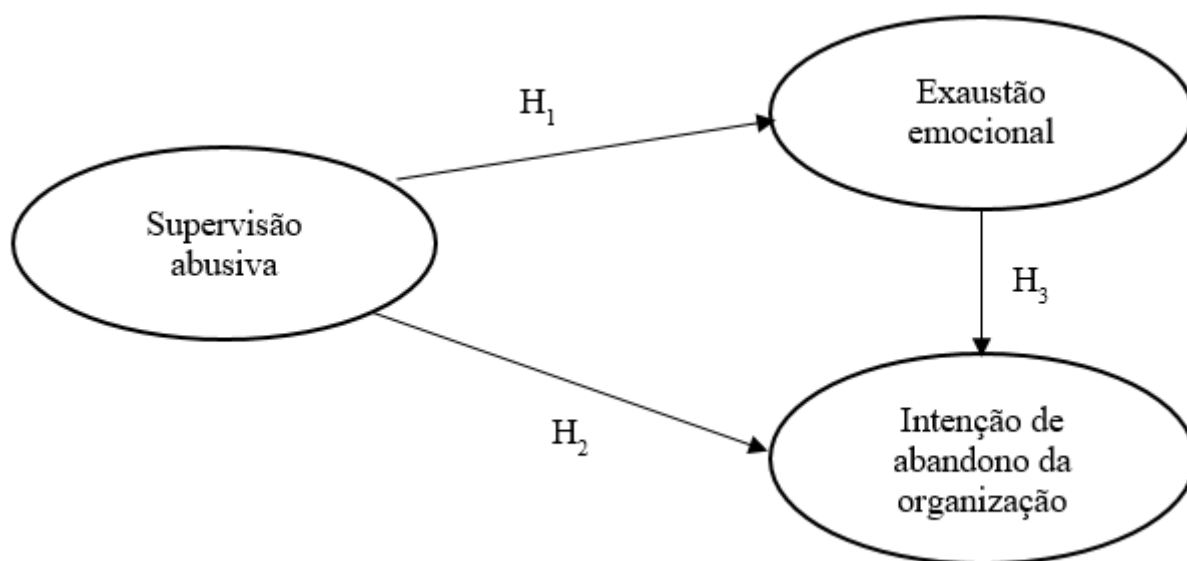
O tamanho amostral foi delimitado adotando-se uma proporção de 12 respondentes para cada item do questionário, parâmetro que encontra respaldo em Hair Junior et al. (2009), considerando que seria aplicada uma técnica estatística de agrupamento na fase de análise. Como foram utilizadas 23 variáveis para 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 (2020).

### 3. 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 JUNIOR et al., 2009). Utilizando este critério, excluíram sete variáveis que não seguiam uma distribuição normal, conforme indicado no Quadro 1.

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

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.

Fonte: Elaboração própria (2020).

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, que, 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.

### Quadro 2 – Índices de qualidade de ajuste

Índices de qualidade de ajuste			
Nome do índice	Parâmetro recomendado	Autores	Valor encontrado
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 a 0,9 ou 0,95	SCHUMACKER; LOMAX (2010)	0,895
AGFI	Próximo a 0,9 ou 0,95	SCHUMACKER; LOMAX (2010)	0,855

Fonte: Elaboração própria (2020).

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.

### Quadro 3 – Valores de VE e CC

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

Fonte: Elaboração própria (2020).

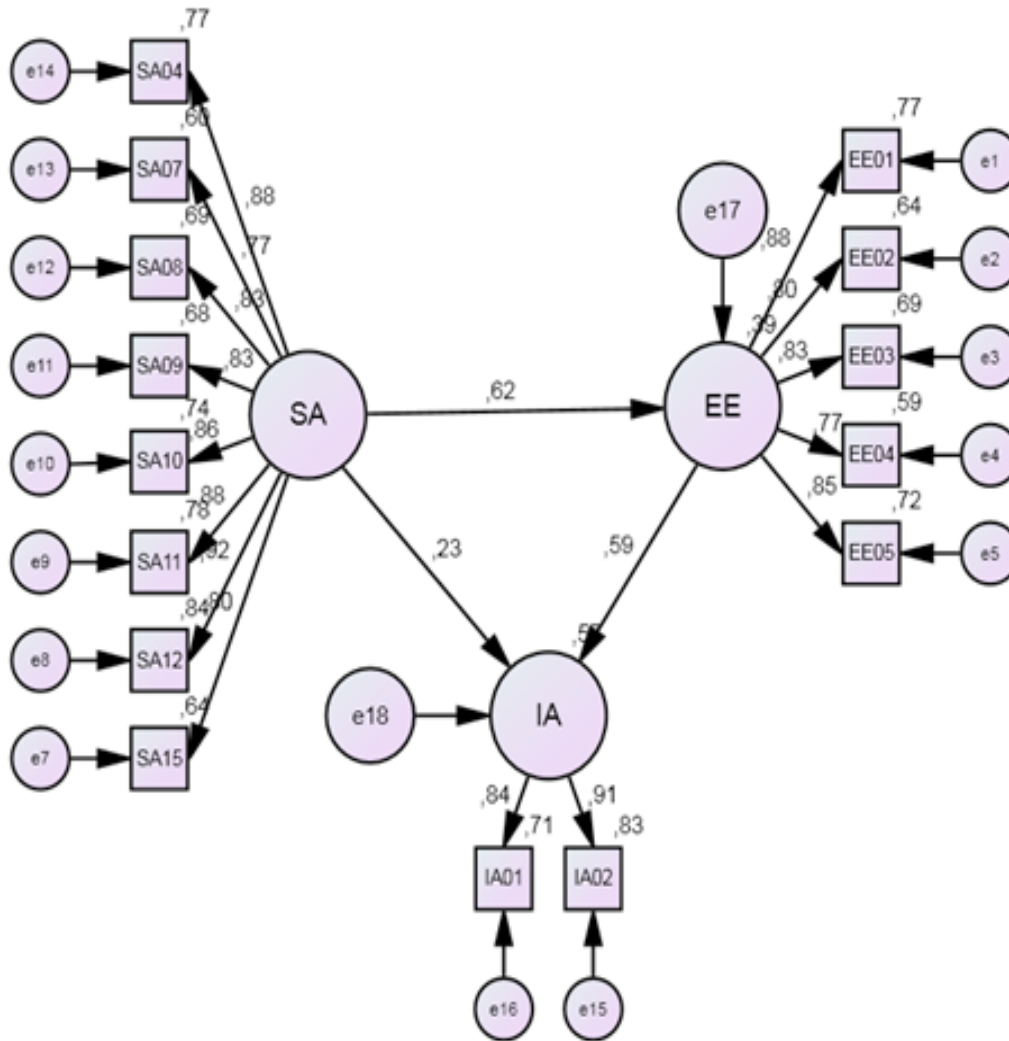
Analisando os p-valores das relações entre as variáveis observadas e latentes, assim como a variância extraída e a confiabilidade de construto das variáveis latentes, foi possível validar o modelo de mensuração utilizado, cuja síntese se encontra no Quadro 4, enquanto o modelo completo de variáveis latentes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

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

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.

**Fonte:** Elaboração própria (2020).

Figura 2 – Modelo de variáveis latentes testados



Fonte: Elaboração própria (2020).

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.

Quadro 5 – Relações testadas a partir do modelo estrutural

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

Fonte: Elaboração própria (2020).

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, o que é compreensível considerando que os comportamentos recorrentemente desrespeitosos por parte da chefia geram um clima de tensão na organização (KIM; 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; MACKEY 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; KUVAAS, 2010).

Tal conclusão está alinhada aos resultados obtidos por Tepper (2000), Zhang et al. (2014) e Srikanth (2019), visto que o “lado negro da liderança”, em outras palavras, a supervisão abusiva, leva os profissionais à desmotivação e a uma situação em que seu gosto pelo trabalho tende a diminuir, o que também encontra respaldo no estudo de Mackey et al. (2015), que constatou que, em um contexto organizacional caracterizado pela existência de relações abusivas de supervisão, as atitudes dos empregados em relação a seu empregador tendem a se tornar cada vez mais negativas.

Sob a ótica das organizações que atuam em setores mais dinâmicos e complexos e que, por isso, demandam uma mão de obra mais especializada, os resultados aqui obtidos tornam-se ainda mais

relevantes, considerando que elas normalmente investem no aperfeiçoamento contínuo de seus empregados, o que faz com que eles adquiram maior empregabilidade externa, tornando-se, por conseguinte, mais difíceis de reter. Nesse contexto, mesmo que se adotasse uma política robusta de retenção, perpassando por elementos como remuneração competitiva, plano de carreira atrativo e elevado investimento em treinamento, caso os supervisores manifestassem comportamentos abusivos perante seus subordinados, a rotatividade tenderia a ser elevada. Com isso, o capital intelectual das organizações dispersar-se-ia no mercado e elas perderiam todo investimento feito em desenvolvimento humano.

Por outro lado, examinando a situação dos trabalhadores menos qualificados à luz dos resultados alcançados, é possível vislumbrar um cenário igualmente crítico, principalmente ao se considerar que o mercado de trabalho brasileiro encontra-se, há algum tempo, bastante deteriorado devido aos efeitos da crise econômica que atingiu o Brasil em meados de 2014 e que ainda foram agravados, na atualidade, pela crise decorrente da pandemia da covid-19. Ao contrário dos trabalhadores do conhecimento, mais qualificados, esses profissionais, caso convivam com um supervisor abusivo, terão mais dificuldade para conseguirem outro emprego. Logo, mesmo experimentando uma elevada exaustão emocional decorrente da supervisão abusiva a que estejam submetidos e nutrindo a intenção de deixarem a organização, esses trabalhadores podem ser obrigados a conviver por muito tempo com o tratamento agressivo e desrespeitoso recebido, o que faria com que seu esgotamento emocional se agravasse, dando origem a doenças diversas.

## 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 inculcar 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 Bibliográficas

- Aceves, G. A. G., López, M. Á. C., Jiménez, S. M., Serratos, F. F., & Campos, J. D. J. S. (2006). Burnout syndrome. *Archivos de Neurociencias*, 11(4), 305-309.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amorim, L. D. A. F., Fiaccone, R. L., Santos, C. A. S., Santos, T. N. D., de Moraes, L. T. L., Oliveira, N. F., Barbosa, S. O., Santos, D. N., Santos, L. M., Matos, S. M. A., & Barreto, M. L. (2010). Modelagem de equações estruturais em epidemiologia. *Cadernos de Saúde Pública*, 26(12), 2251-2262.
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L., & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC public health*, 17(1), 264.
- Avanzi, L., Fraccaroli, F., Sarchielli, G., Ullrich, J., & van Dick, R. (2014). Staying or leaving. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 272-289.
- Bregenzer, A., Felfe, J., Bergner, S., & Jiménez, P. (2019). How followers' emotional stability and cultural value orientations moderate the impact of health-promoting leadership and abusive supervision on health-related resources. *German Journal of Human Resource Management*, 33(4), 307-336.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with Amos: basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge, 3.
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger Publishers.
- Codo, W., & Vasques-Menezes, I. (1999). O que é burnout. *Educação: carinho e trabalho*, 2, 237-254.
- Daft, R. L. (2000). *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira.
- De Clercq, D., Haq, I. U., Azeem, M. U., & Raja, U. (2018). Family incivility, emotional exhaustion at work, and being a good soldier: The buffering roles of waypower and willpower. *Journal of Business Research*, 89, 27-36.
- Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel review*, 39(5), 622-638.

Fontelles, M. J., Simões, M. G., Almeida, J. C., & Fontelles, R. G. S. (2010). Metodologia da pesquisa: diretrizes para o cálculo do tamanho da amostra. *Revista Paraense de Medicina*, 24(1), 57-64.

Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3), 105-112.

Grandey, A. A., Kern, J., & Frone, M. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 63-79.

Guenette, J. P., & Smith, S. E. (2018). Burnout: job resources and job demands associated with low personal accomplishment in United States radiology residents. *Academic radiology*, 25(6), 739-743.

Hair Junior, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman Editora.

Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2-3), 415-424.

Handy, C. (1996). A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes. In: *O líder do futuro*. São Paulo (SP): Futura, 11, 29-35.

Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The leadership quarterly*, 18(3), 252-263.

Herda, D. N., & Lavelle, J. J. (2012). The auditor-audit firm relationship and its effect on burnout and turnover intention. *Accounting Horizons*, 26(4), 707-723.

Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125-1133.

Kampa, J., Rigotti, T., & Otto, K. (2017). Mechanisms linking authentic leadership to emotional exhaustion: The role of procedural justice and emotional demands in a moderated mediation approach. *Industrial health*, 55(2), 95-107.

Kim, S. L., Kim, M., & Yun, S. (2015). Knowledge Sharing, Abusive Supervision, and Support: A Social Exchange Perspective. *Group & Organization Management*, 40(5), 599-624.

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

Książek, I., Stefaniak, T. J., Stadnyk, M., & Książek, J. (2011). Burnout syndrome in surgical oncology and general surgery nurses: A cross-sectional study. *European Journal of Oncology Nursing*, 15(4), 347-350.

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

Leiter M. P., Bakker A.B, Maslach C. The contemporary context of job burnout. *Burnout at work: A Psychological Perspective*, New York: Psychology press. 2014, 1-9.

Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.

Li, J. J., Wong, I. A., & Kim, W. G. (2016). Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 1-10.

Liu, E., & Roloff, M. E. (2015). Exhausting silence: Emotional costs of withholding complaints. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(1), 25-40.

Lopez, Y. P., Dohrn, S., & Posig, M. (2019). The effect of abusive leadership by coaches on Division I student-athletes' performance: The moderating role of core self-evaluations. *Sport Management Review*, 23(1), 130-141.

Louis, M. R. (1980). Career transitions: Varieties and commonalities. *Academy of management review*, 5(3), 329-340.

Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2015). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43, 1940-1965.

Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 120-137.

- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory*, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 2, 3463-3464.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Menges, J. I., Tussing, D. V., Wihler, A., & Grant, A. M. (2017). When job performance is all relative: How family motivation energizes effort and compensates for intrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, 60(2), 695-719.
- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 103, 41-51.
- Newell, J. M., & MacNeil, G. A. (2010). Professional burnout, vicarious trauma, secondary traumatic stress, and compassion fatigue. *Best Practices in Mental Health*, 6(2), 57-68.
- Pluta, A., & Rudawska, A. (2016). Holistic approach to human resources and organizational acceleration. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 293-309.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2012). Liderança humanizada: humanos gerindo humanos. *Revista Dirigir*, 117, 41-44.
- Santini, J. (2004). Síndrome do esgotamento profissional: Revisão Bibliográfica. *Movimento – Revista de Educação Física da UFRGS*, 10(1), 183-209.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158.
- Shum, C., Gatling, A. and Tu, M. H. (2020). When do abusive leaders experience guilt? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0474>

Silva Júnior, S. D. D., & Costa, F. J. (2014). 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*, 15(1-16), 61.

Söderström, M., Ekstedt, M., Åkerstedt, T., Nilsson, J., & Axelsson, J. (2004). Sleep and sleepiness in young individuals with high burnout scores. *Sleep*, 27(7), 1369-1377.

Srikanth, P. B. (2019). Coping with abusive leaders. *Personnel Review*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0118>

Stoner, J. A., & Freeman, R. (1999). Administração. São Paulo: Editora LTC.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.

Tepper, B. J., & Lockhart, D. (2005). Abused subordinates' upward maintenance communication: A coping perspective. E. Weatherly (Ed.), *Proceedings of the Annual Meeting of the Southern Management Association*.

Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive Supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 123-152.

Thau, S., & Mitchell, M. S. (2010). 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*, 95(6).

Thoroughgood, C. N., Padilla A., Hunter S. T. & Tate B.W. (2012) The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *Leadership Quarterly* 23(5): 897-917.

Torres-Oliveira, M. I. (2005). *Mudanças Organizacionais, saúde e bem-estar na banca portuguesa: Idade e sentidos do trabalho numa nova relação salarial*. Tese de Doutorado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.

Xiaqi, D., Kun, T., Chongsen, Y., & Sufang, G. (2012). Abusive supervision and LMX: Leaders' emotional intelligence as antecedent variable and trust as consequence variable. *Chinese Management Studies*, 6(2), 257-270.

Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 531-543.

Wittmer, J. L., & Martin, J. E. (2010). Emotional exhaustion among employees without social or client contact: The key role of nonstandard work schedules. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 607-623.

Yang, F. H., Tsai, Y. S., & Tsai, K. C. (2014). The Influences of ethical climate on turnover intention: the mediating role of emotional exhaustion. *International Journal of Organizational Innovation*, 6(4) 72-89.

Yu, X., Wang, P., Zhai, X., Dai, H., & Yang, Q. (2015). The effect of work stress on job burnout among teachers: The mediating role of self-efficacy. *Social Indicators Research*, 122(3), 701-708.

Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.

Zhang, H., Kwan, H. K., Zhang, X., & Wu, L. Z. (2014). High core self-evaluators maintain creativity: A motivational model of abusive supervision. *Journal of Management*, 40(4), 1151-1174.

Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 959-987.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 862-8.