

O Impacto das Emoções de um Líder Inautêntico na Percepção de seus Seguidores

DANIEL MARTINS ABELHA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)
danielmartinsabelha@yahoo.com.br

FLÁVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)
flavia.cavazotte@iag.puc-rio.br

Introdução

Diversos são os líderes que possuem as competências técnicas necessárias aos cargos que ocupam, porém, apresentam dificuldades para se relacionar de forma transparente com seus seguidores e para tomar decisões éticas. Além disto, destacam-se os casos dos que se apoderam das emoções e de imponentes discursos a fim de manipular seguidores e maximizar interesses individuais. Estes líderes podem ser considerados tóxicos devido aos malefícios que trazem para o ambiente organizacional (CIULLA, 2004).

Problema de Pesquisa e Objetivo

Estudos que busquem compreender o impacto negativo que as emoções podem gerar em âmbito profissional ainda são incipientes no meio acadêmico (EINARSEN et al, 2007). Assim, o objetivo do estudo foi investigar se a expressão de emoções positivas (alegria) e negativas (tristeza e raiva) de um líder inautêntico afetaria a percepção de eficácia, o julgamento ético e a identificação pessoal de seus seguidores com ele quando se atentam a um discurso antiético proferido por esse profissional.

Fundamentação Teórica

A má liderança é influenciada por um conjunto de fatores que conduzem à incompetência do líder enquanto agente responsável pela orientação de pessoas (KELLERMAN, 2004). Um destes fatores diz respeito ao mau uso que fazem das emoções, como instrumentos para ludibriar o próximo (TEE, 2015; NEVES, 2012). Pesquisas têm comprovado que as expressões faciais manifestadas por estes líderes impactam a percepção que seus observadores terão de seu potencial enquanto profissionais (OLIVOLA et al, 2014).

Metodologia

O estudo é baseado em um experimento, desenvolvido através da atuação de um ator profissional que fora contratado para representar um CEO fictício e manipular um discurso utilizando-se de emoções positivas, negativas e neutras. Assim, foram gravados quatro vídeos, nos quais o conteúdo do discurso do líder era o mesmo, porém, a expressão emocional do líder variava em cada vídeo. O discurso exibido pelo ator foi desenvolvido com base nas dimensões da liderança autêntica de Walumbwa et al (2008).

Análise dos Resultados

Os resultados confirmaram que líderes inautênticos que expressam emoções positivas são julgados de maneira mais favorável por seus seguidores quanto a sua eficácia e provocam maior identificação pessoal com eles do que aqueles que expressam emoções negativas. A expressão de emoções positivas e de emoções negativas passivas provocaram avaliações mais favoráveis entre os seguidores quanto à conduta ética desses líderes comparativamente à expressão de emoções negativas agressivas.

Conclusão

Constatou-se que líderes inautênticos que expressavam emoções alegres foram melhor avaliados do que aqueles tristes e raivosos em relação a sua performance e identificação pessoal. Assim, deduz-se que provavelmente a manipulação feita por um líder inautêntico através de uma postura alegre surtirá mais efeito sobre a percepção de seu desempenho e a identificação pessoal com seus seguidores do que aquele que tenta manipular seus observadores através de uma postura triste e agressiva.

Referências Bibliográficas

CIULLA, B. *Ethics: The Heart of Leadership* (2nd Edition), CT: Praeger, 2004.

TEE, E. Y. J. The Emotional Link: Leadership and the Role of Implicit and Explicit Emotional Contagion Processes across Multiple Organizational Levels. *The Leadership Quarterly*, vol. 26, pp. 654-670, 2015.

WALUMBWA, F. O.; AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WERNESING, T. S.; PETERSON, S. J. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, vol. 34, pp. 89-126, 2008.

O Impacto das Emoções de um Líder Inautêntico na Percepção de seus Seguidores

1. Introdução

A liderança é um fenômeno social que está presente em toda atividade humana. Quando duas ou mais pessoas interagem entre si, elementos do processo de liderança podem surgir, com o líder influenciando, persuadindo, orientando ou servindo de modelo comportamental para o seu grupo. As ações dos líderes impactam todos os setores da sociedade, desde as relações familiares até as instituições públicas e privadas (DAY *et al*, 2014).

Os estudos científicos sobre a liderança têm buscado identificar o que levaria à eficácia de um líder, independentemente do setor ou área profissional em que atue. Estudos preliminares demonstraram que líderes de sucesso eram aqueles que obtinham êxito conduzindo seus liderados a alcançarem metas predeterminadas pela organização, sem necessariamente considerar as expectativas dos envolvidos no processo (BRYMAN, 2004). Com o passar do tempo, o conceito da liderança ampliou-se e passou a agregar não só as dimensões técnicas desse profissional, como também a relação comportamental, emocional e ética perante seu público alvo (ASHAKANASY & HUMPHREY, 2011).

Este tema tem sido particularmente importante nos dias de hoje, onde se tem visto no mundo dos negócios organizações até então sólidas enfrentarem crises e decretarem falência devido à má conduta de suas principais lideranças, cujos comportamentos moralmente questionáveis deram margem ao surgimento de inconvenientes organizacionais, como escândalos financeiros, corrupção, perdas mercadológicas decorrentes da má reputação institucional, e, em última instância, perecimento da saúde organizacional.

Muitos destes líderes têm as competências técnicas necessárias aos cargos que ocupam, porém, falham em habilidades interpessoais e morais, apresentando dificuldades para se relacionar de forma transparente com seus seguidores e para tomar decisões éticas. Além disto, destacam-se os inúmeros casos dos que se apoderam intencionalmente do uso das emoções e de imponentes discursos a fim de manipular seguidores e maximizar interesses individuais (RAJAH *et al*, 2011). Estes líderes podem ser considerados tóxicos e inautênticos devido aos malefícios que trazem para as pessoas e para o âmbito institucional ao seu redor. Assim, o presente trabalho buscou investigar este tipo de indivíduo que exerce a má liderança nas organizações, a fim de verificar se a percepção de seus observadores sobre ele varia em função de sua expressão emocional, apesar de proferir um discurso recheado de inautenticidade e princípios antiéticos.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

O estudo das emoções melhora a compreensão do comportamento no ambiente de trabalho, e tem despertado o interesse nas pesquisas sobre seu papel como ferramentas de contágio social, de influência sobre a percepção humana e, em casos específicos, de manipulação de pessoas (ASHAKANASY & HUMPHREY, 2011).

A maioria dos estudos que relacionam o uso das emoções à prática da liderança enfatiza os aspectos positivos das emoções, procurando entender a sua relevância para o desenvolvimento de líderes de sucesso (BONO & ILIES, 2006). Desta forma, ainda são incipientes, em âmbito acadêmico, estudos que busquem compreender o impacto negativo que a expressão de emoções pode gerar em ambientes profissionais, bem como a maneira como líderes se comportam frente a seus seguidores, utilizando-se das emoções para darem credibilidade a práticas desonestas (EINARSEN *et al*, 2007). No contexto nacional, o presente trabalho colabora com o avanço das pesquisas sobre má liderança no Brasil, tema ainda escasso quando se busca pesquisá-lo em sistemas que indexam a produção científica brasileira na área

de Administração, como o *SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library)* ou o Portal de Periódicos da CAPES.

O objetivo do estudo foi investigar através de um experimento como a expressão emocional de um líder inautêntico poderia influenciar o julgamento de seus liderados sobre ele em organizações contemporâneas. De forma específica, o trabalho buscou explorar se a expressão de emoções positivas (alegria) e negativas (tristeza e raiva) deste líder tóxico afeta a percepção de eficácia, o julgamento ético e a identificação pessoal de seus seguidores com ele quando atentam a um discurso antiético proferido por esse profissional.

3. Fundamentação Teórica

3.1. A liderança baseada em princípios morais

Durante décadas, a sociedade presenciou líderes que exerciam sua influência sem necessariamente se importarem com as consequências de seus atos, disfarçados por uma personalidade entusiástica, capazes de conquistar ouvintes por meio de discursos carismáticos e recheados de conotações emocionais (BONO & ILIES, 2006). Através de uma postura maquiavélica, estes profissionais se utilizavam dessas habilidades sociais a fim de persuadirem seus liderados e dominarem territórios organizacionais (NEVES, 2012).

Apesar do carisma ser um instrumento que beneficia a liderança, as pessoas começaram a perceber que ele, por si só, não levava a uma liderança eficaz em longo prazo, isto porque notaram que líderes carismáticos não necessariamente baseavam suas decisões em valores éticos (CIULLA, 2004). Logo, uma liderança baseada em princípios morais, passou a ser demandada pela sociedade que cada vez mais tem sido intolerante com profissionais que possuem uma visão tacanha de seu cerco organizacional e demonstram uma preocupação superficial perante seus *stakeholders* (RAJAH *et al*, 2011). A liderança autêntica surge como uma demanda da sociedade atual que tem presenciado o aumento de casos de escândalos financeiros provenientes de balanços adulterados, corrupção entre governos ou instituições que não se comprometem em compartilhar a verdade com seu público externo. Esta falta de transparência generalizada tem gerado insegurança nas pessoas, que cada vez mais rogam pela presença de líderes mais honestos, em que elas possam confiar (GARDNER, 1995).

A liderança autêntica pode ser entendida como um processo que busca enfatizar as qualidades necessárias para o desenvolvimento pessoal e profissional do líder e dos seguidores que confiam e dão credibilidade a esse indivíduo (GARDNER *et al*, 2011). Dentre seus estudos, o mais conhecido é o de Walumbwa *et al* (2008), que mapeou os atributos responsáveis pelo surgimento da liderança autêntica. Através da criação de seu modelo conceitual, os autores descreveram quatro dimensões que, juntas, promoveriam o desenvolvimento ético, social e profissional dos envolvidos. São elas: a autoconsciência, os princípios morais internalizados, o processamento balanceado e o relacionamento transparente (WALUMBWA *et al*, 2008).

Pela autoconsciência, entende-se como o discernimento que o líder possui em relação as suas limitações e convicções, e a responsabilidade que tem perante seus seguidores. Princípios morais internalizados é o processo de autocontrole em que o indivíduo não permite que sua conduta seja afetada por pressões externas, mantendo-se fiel aos seus princípios pessoais. Já o processamento balanceado é a prática da escuta ativa demonstrando respeito aos valores e opiniões de seus liderados. Por último, o relacionamento transparente indica a postura humilde com que este líder se comunica com seus seguidores, compartilhando de forma sincera suas crenças e seu modo de pensar (WALUMBWA *et al*, 2008).

3.2. A liderança imoral

Princípios morais parecem ser o elemento comum no desenvolvimento das perspectivas sobre a boa liderança. Assim, presume-se que líderes eficazes dedicam tempo e esforço à manutenção de sua consistência moral. Por estarem em uma posição de alta visibilidade, eles terão seguidores que estarão constantemente lhe avaliando e, caso ajam de maneira eticamente questionável, estarão pondo em risco sua credibilidade (CIULLA, 2004).

Pesquisas têm demonstrado ainda que líderes imorais, como os inautênticos, apresentam dificuldades em orientar pessoas no ambiente organizacional, isto porque falham na construção de um relacionamento transparente e perdem a confiança necessária entre seus seguidores impossibilitando, assim, a sua atuação como agente catalisador de mudanças e potencializando as chances de seus colaboradores apresentarem níveis menores de comprometimento afetivo e perda de desempenho organizacional (RUBIN *et al*, 2009). Desta forma, quando há um conflito moral na postura destes líderes que contrarie as expectativas de seus liderados, cria-se um clima de desconfiança entre as relações dificultando a possibilidade de entrosamento entre ambos. (SCHYNS & SCHILLING, 2013).

Para Kellerman (2004), líderes imorais podem ser divididos em quatro grupos, sendo o primeiro os indiferentes as necessidades e bem-estar de seus seguidores. O segundo seriam os desequilibrados que falham no controle de seus próprios impulsos. O terceiro refere-se aos corruptos que infringem as regras de boa convivência e sugam recursos que deveriam ser compartilhados pelo grupo. Por último, sendo ele o que promove o maior desgaste emocional entre as pessoas, são os que pressionam psicologicamente seus subordinados e apresentam um certo grau de sordidez no prolongamento desse sofrimento (KELLERMAN, 2004).

Quando se analisa a literatura sobre a má liderança organizacional, percebe-se um campo, até o presente, pouco explorado e, apesar de haver nessas últimas décadas algumas publicações em periódicos internacionais de primeira linha, há uma quantidade ainda incipiente de trabalhos que investigam o impacto negativo desses profissionais em ambientes corporativos (EINARSEN *et al*, 2007). Entretanto, de um modo geral, percebe-se na literatura da área um conjunto de pesquisas que abrange duas vertentes: de um lado, estudos que buscam tratar de características gerais da má liderança, como seriam os casos de líderes tóxicos (KELLERMAN, 2004) e líderes destrutivos (SCHYNS & SCHILLING, 2013). E, do outro, estudos que enfatizam comportamentos específicos desses indivíduos antiéticos, através de ações implícitas e do uso sutil das emoções a fim de manipular seu público de interesse (RAJAH *et al*, 2011), ou através de ações explícitas, como a hostilidade contra seus subordinados e pela imposição de seu poder opressor de maneira tirânica (NASEER *et al*, 2015).

3.3. Liderança e emoções

As emoções estão presentes em todas as dimensões da vida humana e em qualquer atividade social, inclusive na liderança, cuja manifestação pode partir do indivíduo, entre equipes, ou em nível organizacional. O seu campo de estudo é vasto inexistindo, ainda, em âmbito acadêmico, um consenso conceitual acerca das principais terminologias da área, como afetividade, sentimento, emoções e humor (ASHAKANASY & HUMPHREY, 2011). A afetividade, popularmente conhecida como “sentimento”, surge como o termo generalizado que define uma ampla extensão de sensações neurofisiológicas, em que as pessoas experimentam através de emoções e pelo humor (EKKEKAKIS, 2013). Este estado afetivo pode ou não se manifestar através de uma situação específica, e o indivíduo pode senti-lo tanto de maneira positiva, gozando de bem-estar, como de forma negativa, sofrendo estresse e sensações desagradáveis (EKKEKAKIS, 2013).

As emoções são entendidas como sensações intensas, de curta duração e causadas por alguém ou por algo em particular. São reações automáticas e inconscientes, manifestadas

através de expressões corporais e comportamentais, e de natureza específica, como a alegria, raiva ou surpresa (FRIJDA, 2009). Já o humor apresenta baixa intensidade e dura mais que as emoções. Geralmente não é desencadeado por uma única causa e sua natureza é ampla, composta de diversas emoções, e o indivíduo pode estar ou não consciente de seu estado psicológico. Alguns exemplos são a animação ou o desânimo (IZARD, 2009). Todo líder que possui a responsabilidade de orientar pessoas necessita dominar conhecimentos relacionados a a afetividade humana, expressados através de comportamentos e emoções, a fim de explorá-las ao máximo em proveito das relações profissionais (GOOTY *et al*, 2010).

A boa liderança passa pela competência destes indivíduos em construir ambientes que propiciem uma sincronia emocional entre seus liderados. Como uma espécie de gestor emocional, utiliza de sua percepção apurada para identificar o estado de ânimo de sua equipe e, caso necessário, age em prol da mudança e da prevenção de quadros emocionais negativistas (ANTONAKIS *et al*, 2009). Assim, conhecendo as causas que afetam o ânimo de seus seguidores, o líder eficaz buscaria comunicar-se emocionalmente de tal forma que os impactasse profundamente, restaurando um estado psicológico que antes era desfavorável, por um novo, positivo e conveniente ao momento (ASHAKANASY & HUMPHREY, 2011).

Desta forma, constata-se que as emoções têm papel importante nas relações profissionais e, por esta razão, devem ser exploradas de maneira responsável, orientadas por uma conduta moral que vise o bem comum, ao invés de interesses particulares (GOOTY *et al*, 2010). Entretanto, quando valores e discursos defendidos por um líder não se ajustam com suas ações, este irá perder a confiança necessária para se construir boas relações com seus subordinados transformando-se em um líder tóxico e destrutivo (KELLERMAN, 2004).

De forma despreocupada quanto a consequência de seus atos, eles agem de diversas formas, encobrando sua real personalidade através da manipulação pessoal ou demonstrando-a de maneira extrema, conduzindo agressivamente seus seguidores e promovendo hostilidade no ambiente de trabalho (NEVES, 2012).

Assim, percebe-se que a má liderança é influenciada por um conjunto de fatores que conduzem à incompetência do líder enquanto agente responsável pela orientação de pessoas. Um destes fatores diz respeito ao mau uso que fazem das emoções como instrumentos para facilitar atividades fraudulentas e de ludíbrio ao próximo (RUBIN *et al*, 2009).

Conscientes do poder que as emoções trazem para uma comunicação persuasiva, estes líderes as exploram por diferentes formas, como em expressões corporais e faciais diversas, pelo timbre de voz, e por discursos efusivos, repletos de metáforas e parábolas emocionais (ANTONAKIS *et al*, 2009). Pesquisas têm comprovado que as expressões faciais manifestadas por estes líderes impactam a percepção que seus observadores terão de seu potencial enquanto profissionais (OLIVOLA *et al*, 2014; TRICHAS & SCHYNS, 2012). E isto é particularmente importante em determinadas emoções, manifestadas por expressões faciais específicas, pois influenciarão o julgamento de ética que seguidores farão sobre este líder organizacional, além da credibilidade e percepção de eficácia depositadas sobre ele (TEE, 2015).

Um estudo interessante, realizado entre diferentes culturas, demonstrou que quando um líder externalizava emoções empáticas e estas eram percebidas pelos seus subordinados, estes tendiam a fazer uma avaliação mais favorável quanto ao desempenho desse profissional (SADRI *et al*, 2011). Em outra pesquisa, líderes éticos que demonstravam essas emoções, e eram comparados com líderes despóticos, obtiveram avaliações superiores como gestores de equipes, além de terem sido considerados catalisadores de otimismo entre seus seguidores em relação ao futuro da organização (HOOGH & HARTOG, 2008).

De acordo com o trabalho de Johnson (2008), sobre contágio e emoções, foi constatado que quando um líder manifestava emoções positivas como alegria ou amor em seu ambiente de trabalho, seus seguidores se contagiavam com ele e, na maioria dos casos, se identificavam pessoalmente e praticavam cidadania organizacional (JOHNSON, 2008).

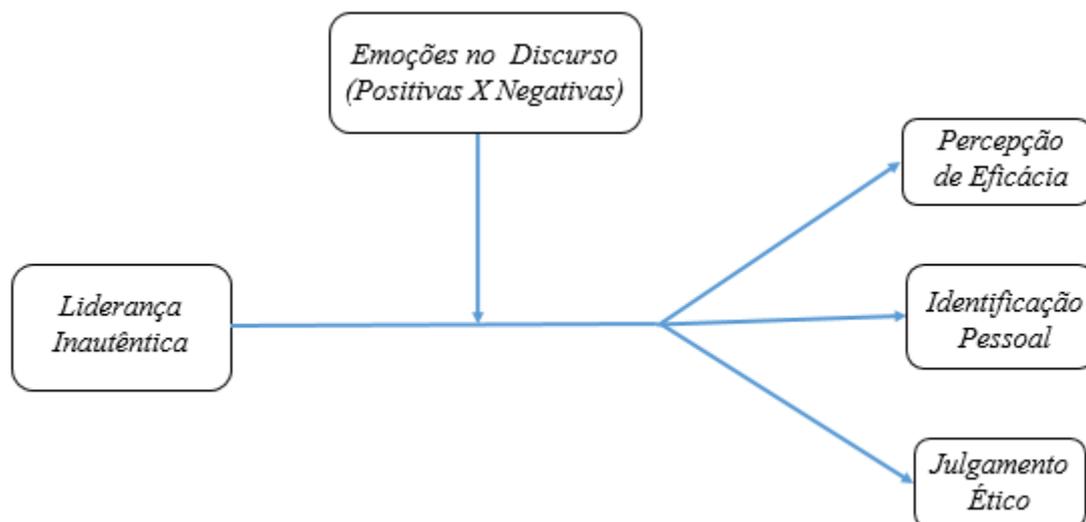
Em uma pesquisa recente de Visser *et al* (2013), os autores comprovaram que quando líderes expressavam emoções de alegria e tristeza em seus cotidianos laborais, seus subordinados avaliavam aqueles que externalizavam a alegria como sendo profissionais que possuíam uma performance superior em relação aos que apresentavam a tristeza, além de estimularem a criatividade entre esses trabalhadores (VISSER *et al*, 2013). Em outro estudo, foi confirmado ainda o impacto que emoções positivas como a alegria e expressões carismáticas, como sorrisos e contato visual atencioso, podem ter na avaliação favorável de eficácia de um líder, além da identificação pessoal com ele, em contraste com emoções negativas como a tristeza e expressões de desânimo, como postura visual cabisbaixa e ausência de sorrisos (BONO & ILIES, 2006).

Quando se comparam emoções negativas como tristeza e raiva, Madera & Smith (2009) identificaram em seu estudo que líderes que manifestavam tristeza em um contexto de crise organizacional eram avaliados de modo mais favorável quanto a sua performance do que aqueles que externalizavam agressividade. Existem ainda pesquisas que constataram que líderes que apresentavam traços de agressividade eram mais facilmente percebidos como pessoas tirânicas que promoviam hostilidade entre subordinados e que estimulavam atitudes de *bullying* organizacional, comportamentos estes que estão longe de se harmonizarem com os atributos de uma liderança ética e autêntica (MATTHIESEN & EINARSEN, 2007).

Entretanto, de uma forma geral, tanto líderes homens como mulheres que manifestam emoções negativas passivas e agressivas no ambiente laboral têm sido percebidos como profissionais incompetentes (LEWIS, 2000). Por outro lado, líderes alegres que externalizam emoções positivas têm recebido melhores avaliações comportamentais em relação a seu desempenho e à identificação pessoal com ele (JOHNSON, 2008; BONO & ILIES, 2006).

Tendo em vista o que foi dito, entende-se que as emoções influenciam significativamente as relações profissionais no espaço organizacional e suas diferentes dimensões, como contágio emocional, avaliação de competência, percepção da conduta ética, identificação pessoal, relações de confiança, dentre outras (RAJAH *et al*, 2011). Desta forma, este trabalho buscou investigar o impacto que as expressões emocionais de um líder inautêntico poderiam causar na percepção de eficácia, julgamento ético e identificação pessoal de seguidores ao se atentarem a um discurso antiético proferido por este indivíduo. Em seguida, está exposta a Figura 1 representando o modelo geral da pesquisa seguido das hipóteses do estudo.

Figura 1 – Modelo Geral da Pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

As hipóteses buscaram testar o efeito que expressões emocionais positivas (alegria) e negativas (tristeza e raiva) de um líder inautêntico teriam na percepção de eficácia, julgamento ético e identificação pessoal dos seguidores com esse profissional. Assim, foram desenvolvidas nove hipóteses, sendo agrupadas em três grupos de três hipóteses cada representando sempre a comparação entre duas emoções e os construtos analisados.

Grupo 1 – Emoção Negativa Passiva X Emoção Positiva

H1a: Seguidores de um líder inautêntico que expressa afetividade negativa passiva (tristeza) tendem a julgá-lo como menos eficaz do que aquele que expressa afetividade positiva (alegria).

H1b: Seguidores de um líder inautêntico que expressa afetividade negativa passiva (tristeza) tendem a se identificar menos com esse líder do que com aquele que expressa afetividade positiva (alegria).

H1c: Seguidores de um líder inautêntico que expressa afetividade negativa passiva (tristeza) tendem a julgá-lo como menos ético do que aquele que expressa afetividade positiva (alegria).

Grupo 2 – Emoção Negativa Agressiva X Emoção Positiva

H2a: Seguidores de um líder inautêntico que expressa afetividade negativa agressiva (raiva) tendem a julgá-lo como menos eficaz do que aquele que expressa afetividade positiva (alegria).

H2b: Seguidores de um líder inautêntico que expressa afetividade negativa agressiva (raiva) tendem a se identificar menos com esse líder do que com aquele que expressa afetividade positiva (alegria).

H2c: Seguidores de um líder inautêntico que expressa afetividade negativa agressiva (raiva) tendem a julgá-lo como menos ético do que aquele que expressa afetividade positiva (alegria).

Grupo 3 – Emoção Negativa Agressiva X Emoção Negativa Passiva

H3a: Seguidores de um líder inautêntico que expressa afetividade negativa agressiva (raiva) tendem a julgá-lo como menos eficaz do que aquele que expressa afetividade negativa passiva (tristeza).

H3b: Seguidores de um líder inautêntico que expressa afetividade negativa agressiva (raiva) tendem a se identificar menos com esse líder do que com aquele que expressa afetividade negativa passiva (tristeza).

H3c: Seguidores de um líder inautêntico que expressa afetividade negativa agressiva (raiva) tendem a julgá-lo como menos ético do que aquele que expressa afetividade negativa passiva (tristeza).

4. Metodologia

O presente estudo é baseado na metodologia de experimento, com o objetivo de analisar se as expressões emocionais de um líder inautêntico interferem nos julgamentos sobre seu desempenho, conduta ética e identificação pessoal de observadores com esse profissional. O experimento se desenvolveu através da atuação de um ator profissional que fora contratado para representar um CEO fictício de um suposto grupo empresarial e manipular um discurso utilizando-se de emoções positivas, negativas e neutras. Assim, foram gravados quatro vídeos, nos quais o conteúdo do discurso do líder era o mesmo, porém, a expressão emocional do líder variava em cada vídeo em dimensões positivas (vídeo A – alegria), negativas agressivas (vídeo B – raiva), negativas passivas (vídeo C – tristeza) e emoções neutras (vídeo D). O texto do

discurso exibido pelo ator foi desenvolvido com base nas subdimensões da liderança autêntica da escala ALQ (*Authentic Leadership Questionnaire*) de Walumbwa *et al* (2008), distribuído por Mind Garden, Inc. (www.mindgarden.com). Como o instrumento mede características autênticas de um líder, estes atributos foram invertidos transformando-os em princípios inautênticos e adaptando-os sob a forma de afirmações no discurso, com o cuidado de manter a naturalidade das falas do ator.

Em seu discurso, o CEO fictício apresenta a empresa aos expectadores e a partir do meio do vídeo, expressa inautenticidade, defendendo o não compartilhamento de informações e a manipulação da imagem da companhia (falta de transparência), a busca pelos próprios interesses em detrimento dos coletivos e sociais (visão egocentrada e ausência de responsabilidade socioambiental), o uso intensivo da autoridade e controle sobre os trabalhadores (liderança tóxica e pouco participativa) e a busca de resultados acima de tudo estimulando um clima de desvalorização de ideias e colaboração no trabalho.

Os dados foram coletados junto a universitários que cursavam graduação em Administração de Empresas na modalidade de Educação a Distância (EaD). Estes estudantes faziam parte do CEDERJ (Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro), sendo este um consórcio de seis universidades públicas e um centro universitário (UERJ, UENF, UNIRIO, UFRJ, UFF, UFRRJ e CEFET-RJ) e que em parceria com a Fundação CECIERJ oferta graduações em EaD por todo Rio de Janeiro.

O instrumento de coleta de dados foi preenchido pelos participantes por meio de um questionário eletrônico construído no *Qualtrics* (www.qualtrics.com) e seus dados foram analisados no *software* estatístico *SPSS* (*Statistical Package for the Social Sciences*). Como forma de aperfeiçoamento, o mesmo passou por um pré-teste com 20 estudantes que apresentaram pequenas sugestões e colaboraram com melhorias. O convite para participar da pesquisa foi encaminhado por *email* a todos os estudantes de Administração de Empresas do CEDERJ, cujos endereços eletrônicos encontravam-se disponíveis em sua plataforma virtual de ensino (www.cederj.edu.br), principal ambiente de realização das atividades educacionais. Desta forma, cada um dos 4.555 estudantes matriculados no CEDERJ recebeu em seu correio eletrônico uma mensagem solicitando a sua participação na pesquisa e contendo um *link* que o direcionava diretamente ao questionário hospedado no *site* do *Qualtrics*. Assim, buscou-se atingir o maior número de respondentes dentro do prazo estabelecido para a coleta de dados, que foi de três semanas.

O questionário apresentava inicialmente instruções de preenchimento e, em seguida, apenas um dos quatro vídeos da pesquisa, randomizado pelo *software Qualtrics*. Os vídeos duravam entre 1:20 e 1:40 minutos, sendo o vídeo A, 1:36, o vídeo B, 1:24, o vídeo C, 1:39 e o vídeo D, 1:27. Depois de assistido o vídeo, o participante deveria responder a cinco seções, cada uma contendo uma escala específica que buscava mensurar os construtos necessários a essa pesquisa, a saber: Escala de Estados Afetivos Transitórios do Líder (POMS – *Profile of Mood States*) de McNair *et al* (1992); Escala de Percepção de Eficácia do Líder e Escala de Identificação Pessoal com o Líder (com três itens cada, criadas pelo autor); Escala de Percepção de Liderança Ética do Líder (ELS – *Ethical Leadership Scale*) de Brown *et al* (2005); Escala de Percepção de Liderança Autêntica do Líder (ALQ – *Authentic Leadership Questionnaire*) de Walumbwa *et al* (2008); e Escala de Nível de Desenvolvimento Moral do Entrevistado, de Brannick (1996). Por último, questões demográficas como sexo, idade, experiência profissional, período e coeficiente de rendimento (CR) acadêmico foram incluídas a fim de se levantar informações a respeito das características pessoais dos entrevistados.

5. Análise dos Resultados

5.1. Amostra

O processo de amostragem foi não probabilístico e por conveniência. Do total de 4.555 *emails* enviados, 291 foram respondidos, sendo eliminados 16 participantes em função de problemas não recuperáveis de preenchimento de formulários. Assim, a amostra utilizada foi de 275 respondentes, cuja distribuição aleatória pelos quatro vídeos mostrou-se equilibrada: 68 viram o vídeo A, 70 o vídeo B, 73 o vídeo C e 64 o vídeo D.

Quanto a análise dos dados demográficos, verifica-se pelo Quadro 1 que não há diferença entre os quatro grupos resultando em uma distribuição equilibrada. Dos 275 participantes, pouco mais da metade são homens (56%) e 44% mulheres. A média da faixa etária está acima dos 30 anos (32 anos) e são profissionais maduros, com uma taxa média de experiência de mercado acima dos 10 anos (11 anos). O rendimento acadêmico mostrou-se razoável (6,7) e estavam, em média, quase na metade do curso (4º período).

Quadro 1 – Estatística Demográfica por Vídeo

Variável	Alegre	Agressivo	Triste	Neutro
Sexo	41,1% F	41,4% F	39,7% F	53,1% F
	58,9% M	58,6% M	60,3% M	46,9% M
Idade	$\bar{x} = 33,7$	$\bar{x} = 32,0$	$\bar{x} = 33,2$	$\bar{x} = 32,5$
	DP = 10,7	DP = 9,0	DP = 9,2	DP = 8,6
Período	$\bar{x} = 4,0$	$\bar{x} = 3,9$	$\bar{x} = 4,2$	$\bar{x} = 4,4$
	DP = 2,7	DP = 2,5	DP = 2,8	DP = 3,1
Experiência	$\bar{x} = 12,5$	$\bar{x} = 11,5$	$\bar{x} = 11,3$	$\bar{x} = 10,2$
	DP = 10,8	DP = 9,1	DP = 8,9	DP = 7,6
CR	$\bar{x} = 6,9$	$\bar{x} = 6,5$	$\bar{x} = 6,7$	$\bar{x} = 6,6$
	DP = 1,3	DP = 1,8	DP = 1,6	DP = 1,5
Respondente	68 Profissionais	70 Profissionais	73 Profissionais	64 Profissionais

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2. Desenvolvimento moral dos entrevistados

Na primeira etapa da análise, compararam-se as médias das amostras em relação ao desenvolvimento moral dos entrevistados a fim de se verificar se houve diferença significativa nos grupos investigados no que diz respeito às características morais dos respondentes. Percebe-se pelo Quadro 2 que não houve diferença significativa ($F = 0,701$, $p > 0,05$) entre os quatro grupos investigados após a realização do teste da análise da variância (ANOVA) e da comparação de médias pelo teste *Tukey HSD*. Assim, os grupos mostraram-se equivalentes não indicando quaisquer diferenças quanto as suas características morais.

Quadro 2 – ANOVA - Desenvolvimento Moral dos Entrevistados

ANOVA		Teste <i>Tukey HSD</i>	
F	Sigma	Vídeos	Médias Individuais (Sigma = 0,05)
0,701	0,552	Negativo Agressivo	2,24
		Neutro	2,25
		Negativo Passivo	2,37
		Positivo	2,39

Fonte: elaborado pelo autor.

5.3. Efeito da manipulação das expressões emocionais

Na segunda etapa da análise, buscou-se testar o efeito da manipulação das expressões emocionais do líder inautêntico sobre a percepção dos entrevistados. Assim, através da ANOVA e da comparação de médias pelo teste *Tukey HSD*, foi verificado se os entrevistados que assistiram ao vídeo do líder inautêntico expressando afetividade positiva (alegria) perceberam de fato esse indivíduo como uma pessoa alegre, se os entrevistados que assistiram ao vídeo do líder inautêntico expressando afetividade negativa agressiva (raiva) perceberam de fato esse indivíduo como uma pessoa raivosa, se os entrevistados que assistiram ao vídeo do líder inautêntico expressando afetividade negativa passiva (tristeza) perceberam de fato esse indivíduo como uma pessoa mais triste e, por fim, em contraste com o grupo de controle, no qual o líder apresentou o mesmo discurso na ausência de emoções (neutro).

Para analisar o efeito da manipulação foi utilizada a escala completa de afetividade da POMS. Assim, o primeiro teste (Quadro 3) analisou o efeito da manipulação da afetividade positiva sobre os grupos de interesse através da criação de uma variável baseada na subescala positiva da POMS (relacionada a essas emoções, como alegria ou ânimo). O segundo teste (Quadro 4) analisou o efeito da manipulação da afetividade negativa agressiva sobre os grupos de interesse através da criação de uma variável baseada na subescala negativa da POMS (relacionada a essas emoções, como irritação ou fúria). O terceiro teste (Quadro 5) analisou o efeito da manipulação da afetividade negativa passiva sobre os grupos de interesse através da criação de uma variável baseada na subescala negativa da POMS (relacionada a essas emoções, como tristeza ou desânimo). No Quadro 3, os resultados indicaram diferença significativa entre grupos no grau de afetividade positiva do líder ($F = 31,17$, $p < 0,05$) como variável dependente. Além disto, o grupo que assistiu ao vídeo A, onde o líder buscou expressar emoções positivas (alegria), reportou média significativamente mais alta nessa variável ($\bar{x} = 5,87$), seguido pelo grupo que assistiu ao vídeo D / neutro ($\bar{x} = 5,27$), vídeo B / afetividade negativa agressiva ($\bar{x} = 5,10$), e vídeo C / afetividade negativa passiva ($\bar{x} = 4,13$).

Quadro 3 – Efeito da Manipulação (Afetividade Positiva)

ANOVA		Comparação Múltipla (<i>Tukey HSD</i>)			
F	Sigma	Vídeos	Diferença entre Grupos	DP	Sigma
31,17	0,000	Positivo			
		Negativo Agressivo	0,77*	0,19	0,000
		Negativo Passivo	1,74*	0,18	0,000
		Neutro	0,60*	0,19	0,010

Obs: variável dependente – Afetividade Positiva.

* Diferença entre médias significativa para um nível de 0,05.

Fonte: elaborado pelo autor.

No Quadro 4, os resultados da ANOVA e da comparação de médias pelo teste *Tukey HSD* indicam que houve diferença significativa entre grupos no grau de afetividade negativa agressiva do líder ($F = 15,92$, $p < 0,05$) como variável dependente. Além disso, o grupo que assistiu ao vídeo B, onde o líder buscou expressar emoções negativas agressivas (raiva), reportou média significativamente mais alta nessa variável ($\bar{x} = 3,79$), seguido pelo grupo que assistiu ao vídeo C / afetividade negativa passiva ($\bar{x} = 3,02$), vídeo D / neutro ($\bar{x} = 2,61$), e vídeo A / afetividade positiva ($\bar{x} = 2,20$).

Quadro 4 – Efeito da Manipulação (Afetividade Negativa Agressiva)

ANOVA		Comparação Múltipla (<i>Tukey HSD</i>)				
F	Sigma	Vídeos	Diferença entre Grupos	DP	Sigma	
15,92	0,000	Negativo Agressivo	Positivo	1,59*	0,24	0,000
			Negativo Passivo	0,77*	0,24	0,007
			Neutro	1,18*	0,24	0,000

Obs: variável dependente – Afetividade Negativa Agressiva.

* Diferença entre médias significativa para um nível de 0,05.

Fonte: elaborado pelo autor.

No Quadro 5, os resultados da ANOVA e da comparação de médias pelo teste *Tukey HSD* indicam que houve diferença significativa entre grupos no grau de afetividade negativa passiva do líder ($F = 21,98$, $p < 0,05$) como variável dependente. Além disso, o grupo que assistiu ao vídeo C, onde o líder buscou expressar emoções negativas passivas (tristeza), reportou média significativamente mais alta nessa variável ($\bar{x} = 3,37$), seguido pelo grupo que assistiu ao vídeo B / afetividade negativa agressiva ($\bar{x} = 2,23$), vídeo D / neutro ($\bar{x} = 2,17$), e vídeo A / afetividade positiva ($\bar{x} = 1,74$).

Quadro 5 – Efeito da Manipulação (Afetividade Negativa Passiva)

ANOVA		Comparação Múltipla (<i>Tukey HSD</i>)				
F	Sigma	Vídeos	Diferença entre Grupos	DP	Sigma	
21,98	0,000	Negativo Passivo	Positivo	1,63*	0,21	0,000
			Negativo Agressivo	1,14*	0,21	0,000
			Neutro	1,20*	0,22	0,000

Obs: variável dependente – Afetividade Negativa Passiva.

* Diferença entre médias significativa para um nível de 0,05.

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, pelos resultados expostos nos três quadros anteriores (3, 4 e 5), percebe-se que houve diferença significativa entre as variáveis (emoções positivas, negativas agressivas e passivas) analisadas nos grupos demonstrando que o efeito da manipulação das expressões emocionais do líder inautêntico sobre os observadores foi eficaz.

5.4. Construtos e as expressões emocionais

Na última etapa da análise, foram investigados os testes das hipóteses da pesquisa (percepção de eficácia, identificação pessoal e julgamento ético do líder) em função da expressão emocional do líder inautêntico. Assim, no Quadro 6, os resultados da ANOVA e da comparação de médias pelo teste *Tukey HSD* indicam que houve diferença significativa nos julgamentos dos seguidores sobre o líder inautêntico ($F = 5,73$, $p < 0,05$) quando a análise se ateve à “percepção de eficácia” como variável dependente. Além disto, o grupo que assistiu ao vídeo A, onde o líder buscou expressar emoções positivas, reportou média significativamente mais alta na percepção da eficácia dos seguidores em relação ao líder inautêntico ($\bar{x} = 2,80$), seguido pelo grupo que assistiu ao vídeo C / afetividade negativa passiva ($\bar{x} = 2,26$), e vídeo B / afetividade negativa agressiva ($\bar{x} = 2,11$). Os resultados mostraram também que houve diferença significativa quando a afetividade positiva foi comparada especificamente com as duas emoções negativas, sendo a diferença maior entre a afetividade negativa agressiva ($\bar{x} = 0,68$ e $\sigma = 0,004$), seguida da afetividade negativa passiva ($\bar{x} = 0,53$ e $\sigma = 0,031$). Entretanto, não houve diferença significativa na comparação de médias entre a afetividade negativa passiva e a afetividade negativa agressiva.

Quadro 6 – ANOVA - Percepção de Eficácia

ANOVA		Comparação Múltipla (<i>Tukey HSD</i>)				
F	Sigma	Vídeos		Diferença entre Grupos	DP	Sigma
5,73	0,004	Positivo	Negativo Agressivo	0,68*	0,21	0,004
			Negativo Passivo	0,53*	0,21	0,031
		Negativo Agressivo	Positivo	- 0,68*	0,21	0,004
			Negativo Passivo	- 0,15	0,21	0,751
		Negativo Passivo	Positivo	- 0,53*	0,21	0,031
			Negativo Agressivo	0,15	0,21	0,751

Obs: variável dependente – Percepção de Eficácia.

* Diferença entre médias significativa para um nível de 0,05.

Fonte: elaborado pelo autor.

No Quadro 7, os resultados da ANOVA e da comparação de médias pelo teste *Tukey HSD* indicam que houve diferença significativa nos julgamentos dos seguidores sobre o líder inautêntico ($F = 5,78$, $p < 0,05$) quando a análise se ateve à “identificação pessoal” como variável dependente. Além disto, o grupo que assistiu ao vídeo A, onde o líder buscou expressar emoções positivas, reportou média significativamente mais alta na identificação pessoal dos seguidores com o líder inautêntico ($\bar{x} = 2,72$), seguido pelo grupo que assistiu ao vídeo C / afetividade negativa passiva ($\bar{x} = 2,13$), e vídeo B / afetividade negativa agressiva ($\bar{x} = 2,05$). Os resultados mostraram também que houve diferença significativa quando a afetividade positiva foi comparada especificamente com as duas emoções negativas, sendo a diferença maior entre a afetividade negativa agressiva ($\bar{x} = 0,66$ e $\sigma = 0,006$), seguida da afetividade negativa passiva ($\bar{x} = 0,58$ e $\sigma = 0,017$). Entretanto, não houve diferença significativa na comparação de médias entre a afetividade negativa passiva e a afetividade negativa agressiva.

Quadro 7 – ANOVA - Identificação Pessoal

ANOVA		Comparação Múltipla (<i>Tukey HSD</i>)				
F	Sigma	Vídeos		Diferença entre Grupos	DP	Sigma
5,78	0,004	Positivo	Negativo Agressivo	0,66*	0,21	0,006
			Negativo Passivo	0,58*	0,21	0,017
		Negativo Agressivo	Positivo	- 0,66*	0,21	0,006
			Negativo Passivo	- 0,08	0,21	0,922
		Negativo Passivo	Positivo	- 0,58*	0,21	0,017
			Negativo Agressivo	0,08	0,21	0,922

Obs: variável dependente – Identificação Pessoal.

* Diferença entre médias significativa para um nível de 0,05.

Fonte: elaborado pelo autor.

No Quadro 8, os resultados da ANOVA e da comparação de médias pelo teste *Tukey HSD* indicam que houve diferença significativa nos julgamentos dos seguidores sobre o líder inautêntico ($F = 3,87$, $p < 0,05$) quando a análise se ateve ao “julgamento ético” como variável dependente. Além disto, o grupo que assistiu ao vídeo A, onde o líder buscou expressar emoções positivas, reportou média significativamente mais alta na avaliação da conduta ética do líder inautêntico ($\bar{x} = 3,53$), seguido pelo grupo que assistiu ao vídeo C / afetividade negativa passiva ($\bar{x} = 3,27$), e vídeo B / afetividade negativa agressiva ($\bar{x} = 2,74$). Os resultados mostraram também que houve diferença significativa quando a afetividade positiva fora comparada especificamente com a expressão emocional negativa agressiva ($\bar{x} = 0,79$ e sigma = 0,019). Entretanto, não houve diferença significativa na comparação de médias entre a afetividade positiva e a afetividade negativa passiva.

Quadro 8 – ANOVA - Julgamento Ético

ANOVA		Comparação Múltipla (<i>Tukey HSD</i>)				
F	Sigma	Vídeos		Diferença entre Grupos	DP	Sigma
3,87	0,022	Positivo	Negativo Agressivo	0,79*	0,29	0,019
			Negativo Passivo	0,26	0,29	0,638
		Negativo Agressivo	Positivo	- 0,79*	0,29	0,019
			Negativo Passivo	- 0,53	0,29	0,153
		Negativo Passivo	Positivo	- 0,26	0,29	0,638
			Negativo Agressivo	0,53	0,29	0,153

Obs: variável dependente – Julgamento Ético.

* Diferença entre médias significativa para um nível de 0,05.

Fonte: elaborado pelo autor.

A afetividade negativa passiva apresentou uma média consideravelmente mais alta em relação a afetividade negativa agressiva na variável do julgamento ético do líder ($\bar{x} = 3,27$ e $\bar{x} = 2,74$), resultado este que se mostra diferente na comparação de médias das expressões emocionais negativas em relação as variáveis da percepção de eficácia ($\bar{x} = 2,26$ e $\bar{x} = 2,11$) e identificação pessoal ($\bar{x} = 2,13$ e $\bar{x} = 2,05$). Assim, foi feito um teste de comparação de médias apenas entre essas emoções negativas. Como pode ser visto pelo Quadro 9, os resultados da ANOVA confirmaram que, apesar de um p-valor marginalmente significativo ($F = 3,73$ e $\text{Sigma} = 0,055$), há uma diferença nos julgamentos do líder que expressa a afetividade negativa passiva em comparação com a afetividade negativa agressiva na variável do julgamento ético do líder. Confirmou-se também a ausência de significância estatística entre essas emoções negativas nas variáveis da percepção de eficácia e identificação pessoal.

Quadro 9 – ANOVA - Emoções Negativas

ANOVA		Construtos	Médias Individuais	
F	Sigma		Negativo Passivo	Negativo Agressivo
0,58	0,447	Percepção de Eficácia	2,26	2,11
0,16	0,690	Identificação Pessoal	2,13	2,05
3,73	0,055*	Julgamento Ético	3,27	2,74

* Diferença entre médias significativa para um nível de 0,05.

Fonte: elaborado pelo autor.

5.5. Discussões do experimento

De acordo com os resultados da ANOVA e da comparação de médias pelo teste *Tukey HSD*, verificou-se que o líder inautêntico que expressa afetividade positiva (alegria) foi mais bem avaliado em todos os construtos analisados e apresentou significância estatística em quase todas as comparações de médias que teve com as demais expressões emocionais, exceto na comparação com a afetividade negativa passiva em relação a variável do julgamento ético do líder, em que não foi constatada diferença significativa. Assim, as hipóteses H1a, H1b, H2a, H2b e H2c foram confirmadas e a hipótese H1c não foi confirmada.

O líder que expressa afetividade negativa passiva (tristeza) recebeu as segundas melhores avaliações em todos os construtos analisados em relação a afetividade positiva e a afetividade negativa agressiva, embora tenha apresentado significância estatística apenas na comparação de média com a afetividade negativa agressiva quando a variável foi o julgamento ético do líder. Nas variáveis da percepção da eficácia e identificação pessoal dos seguidores com o líder inautêntico, a comparação de médias entre as duas dimensões negativas não mostrou significância estatística. O líder inautêntico que expressa afetividade negativa agressiva (raiva), por sua vez, recebeu as piores avaliações em todos os construtos investigados. Assim, a hipótese H3c foi confirmada e as hipóteses H1c e H2c não foram confirmadas.

De uma forma geral, constatou-se que as emoções positivas predispueram as pessoas a construírem julgamentos favoráveis em relação a eficácia e a identificação pessoal com esses líderes quando comparadas com emoções negativas, achados estes que se alinham com uma literatura já sólida sobre a questão investigada, seja em estudos passados (LEWIS, 2000; BONO

& ILIES, 2006; JOHNSON, 2008), como em outros recentes (SADRI *et al*, 2011; VISSER *et al*, 2013). Outro resultado interessante foi a comparação entre as duas dimensões negativas no construto do julgamento ético sobre o líder inautêntico. A expressão emocional negativa agressiva foi pior avaliada em relação a manifestação de expressões negativas passivas. Estes resultados também estão alinhados com outras pesquisas presentes na literatura, como é o caso do estudo de Madera & Smith (2009).

6. Conclusão

As emoções afetam profundamente as relações profissionais e podem ser usadas como instrumentos poderosos para beneficiar ambientes de trabalho ou, de forma contrária, manipular pessoas. Constatou-se que líderes inautênticos que expressavam emoções alegres foram melhor avaliados do que aqueles tristes e raivosos em relação a sua performance e identificação pessoal. Assim, deduz-se que provavelmente a manipulação feita por um líder inautêntico através de uma postura alegre surtirá mais efeito sobre a percepção de seu desempenho e a identificação pessoal com seus seguidores do que aquele que tenta manipular seus observadores através de uma postura triste e agressiva. Estes resultados são particularmente interessantes de ser analisados, pois conduzem a uma reflexão profunda sobre o cotidiano prático da política e empresariado brasileiro, onde se percebe, de maneira frequente, líderes inautênticos usando-se do carisma e da manipulação de emoções positivas a fim de obterem aceitação, conquistarem apoio ou praticarem atos ilícitos sem serem percebidos.

Quanto a conduta ética julgada pelos observadores em relação ao líder inautêntico, emoções positivas foram melhor avaliadas em relação a emoção negativa agressiva. Entretanto, o mesmo não se pode afirmar sobre a expressão de emoções positivas quando comparadas com aquelas passivas, já que os resultados não se mostraram significantes do ponto de vista estatístico. Constata-se, então, que o líder tóxico que personifica alguém triste, desanimado, que pode se comportar como vítima de algo ou de alguém, não necessariamente será julgado como um profissional menos ético em relação àquele que busca manipular de maneira alegre o seu ambiente de trabalho. Talvez, isto seja explicado pelo fato das pessoas, em uma primeira impressão, se sensibilizarem por indivíduos que, a princípio, tentam passar uma imagem de indefesos e vulneráveis emocionalmente. Outro resultado interessante do ponto de vista do julgamento ético foi a comparação entre as duas dimensões negativas. A expressão emocional negativa agressiva foi pior avaliada em relação a manifestação de um comportamento desanimado e triste por esse líder. Uma das explicações possíveis para este fenômeno seja o fato das pessoas terem dificuldade em perceber de forma imediata os efeitos tóxicos da manipulação emocional sutil desse profissional que se mostra triste, fenômeno este que ocorre de maneira diferente na afetividade negativa agressiva, já que as atitudes de um líder agressivo são bem mais claras e enérgicas, além de ter o poder de fomentar em curto prazo um clima nocivo de tensão e insegurança generalizada entre seus subordinados.

Quanto a limitação deste trabalho, atenta-se para o fato da pesquisa ter sido realizada por estudantes de graduação em Administração de Empresas na modalidade EaD. Além disto, vale refletir como os participantes reagiriam se o líder inautêntico apresentado nos vídeos fosse uma mulher, alguém com outro perfil étnico e cultural, ou qualquer atributo pessoal diferente daqueles presentes nesse estudo. Como proposta de pesquisas futuras, sugere-se que o presente trabalho possa ser aplicado em diferentes áreas organizacionais, como Finanças, Gestão de Pessoas ou Marketing, com estudantes de pós-graduação, na modalidade de ensino presencial, em cursos que estejam presentes em ambientes organizacionais, como Engenharia, Psicologia ou Contabilidade, e outras profissões presentes nas instituições privadas e públicas. Ademais, outras emoções não consideradas nesta pesquisa e que tem influenciado consideravelmente as relações profissionais contemporâneas, poderiam ser consideradas e aplicadas em estudos futuros, como seriam os casos de expressões emocionais da ansiedade, medo, empatia ou amor.

7. Referências Bibliográficas

- ANTONAKIS, J.; ASHAKANASY, N. M.; DASBOROUGH, M. T. Does Leadership need Emotional Intelligence? **The Leadership Quarterly**, vol. 20, pp. 247-261, 2009.
- ASHAKANASY, N. M.; HUMPHREY, R. H. A Multi-level View of Leadership and Emotion: Leading with Emotional Labor. In: BRYMAN, A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. **The Sage Handbook of Leadership**, pp. 365-379, 2011.
- BONO, J. E.; ILIES, R. Charisma, Positive Emotions and Mood Contagion. **The Leadership Quarterly**, vol. 17, pp. 317-334, 2006.
- BRYMAN, A. Liderança nas Organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**, vol. 3. SP: Atlas, 2004.
- BROWN, M.; TREVIÑO, L.; HARRISON, D. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, vol. 97, pp. 117-134, 2005.
- CIULLA, B. **Ethics: The Heart of Leadership** (2nd Edition), CT: Praeger, 2004.
- DAY, D. V.; FLEENOR, J. W.; ATWATER, L. E.; STURM, R. E.; MCKEE, R. A. Advances in Leader and Leadership Development: A Review of 25 Years of Research and Theory. **The Leadership Quarterly**, vol. 25, pp. 63-82, 2014.
- EINARSEN, S.; AASLAND, M. S.; SKOGSTAD, A. Destructive Leadership: A Definition and Conceptual Model. **The Leadership Quarterly**, vol. 18, 2007.
- EKKEKAKIS, P. **The Measurement of Affect, Mood, and Emotion: A Guide for Health-Behavioral Research**. Cambridge University Press, 2013.
- FRIJDA, N. H. Mood. In: SANDER, D.; SCHERER, K. R. **The Oxford Companion to Emotion and the Affective Sciences**. New York: Oxford University Press, 2009.
- GARDNER, J. W. The Cry for Leadership. In: WREN, J. T. **The Leader's Companion: Insights on Leadership through the Ages**. Free Press: NY, 1995.
- GARDNER, W. L.; COGLISER, C. C.; DAVIS, K. M.; DICKENS, M. P. Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda. **The Leadership Quarterly**, vol. 22, pp. 1120-1145, 2011.
- GOOTY, J.; CONNELLY, S.; GRIFFITH, J.; GUPTA, A. Leadership, Affect and Emotions: A State of the Science Review. **The Leadership Quarterly**, 2010.
- HOOGH, A. H. B.; HARTOG, D. N. D. Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinate's Optimism: A Multi-Method Study, **The Leadership Quarterly**, vol. 19, pp. 297-311, 2008.
- IZARD, C. E. Emotion Theory and Research: Highlights, Unanswered Questions, and Emerging Issues. **The Annual Review of Psychology**, vol. 60, 2009.
- JOHNSON, S. K. I Second that Emotion: Effects of Emotional Contagion and Affect at Work on Leader and Follower Outcomes. **The Leadership Quarterly**, vol. 19, 2008.
- KELLERMAN, B. **Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters**. Harvard Business School Press: Boston, 2004.

- LEWIS, K. M. When Leaders display Emotion: How Followers respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 21, 2000.
- MADERA, J. M.; SMITH, D. B. The Effects of Leader Negative Emotions on Evaluations of Leadership in a Crisis Situation: The Role of Anger and Sadness. **The Leadership Quarterly**, vol. 20, pp. 103-114, 2009.
- MATTHIESEN, S. B.; EINARSEN, S. Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences. **Violence and Victims**, 2007.
- NASEER, S.; RAJA, U.; SYED, F.; DONIA, M. B. L.; DARR, W. Perils of being Close to a Bad Leader in a Bad Environment: Exploring the Combined Effects of Despotic Leadership, Leader Member Exchange, and Perceived Organizational Politics and Behaviors. **The Leadership Quarterly**, 2015.
- NEVES, P. Organizational Cynicism: Spillover Effects on Supervisor-Subordinate Relationships and Performance. **The Leadership Quarterly**, 2012.
- MCNAIR, D; LORR, M.; DROPPLEMAN, L. **Revised Manual for the Profile of Mood States (POMS)**. San Diego: Educational and Industrial Testing Services, 1992.
- OLIVOLA, C. Y.; EUBANKS, D. L.; LOVELACE, J. B. The many (distinctive) Faces os Leadership: Inferring Leadership Domain from Facial Appearance. **The Leadership Quarterly**, vol. 25, pp. 817-834, 2014.
- RAJAH, R.; SONG, Z.; ARVEY, R. D. Emotionality and Leadership: Taking Stock of the Past Decade Research. **The Leadership Quarterly**, vol. 22, pp. 1107-1119, 2011.
- RUBIN, R. S.; DIERDORFF, E. C.; BOMMER, W. H.; BALDWIN, T. T. Do Leaders Reap what they Sow? Leader and Employee outcomes of Leader Organizational Cynicism about Change. **The Leadership Quarterly**, vol. 20, pp. 680-688, 2009.
- SADRI, G.; WEBER, T. J.; GENTRY, W. A. Empathic Emotion and Leadership Performance: An Empirical Analysis across 38 Countries. **The Leadership Quarterly**, vol. 22, 2011.
- SCHYNS, B.; SCHILLING, J. How Bad are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and its Outcomes. **The Leadership Quarterly**, vol. 24, 2013.
- TEE, E. Y. J. The Emotional Link: Leadership and the Role of Implicit and Explicit Emotional Contagion Processes across Multiple Organizational Levels. **The Leadership Quarterly**, vol. 26, pp. 654-670, 2015.
- TRICHAS, S.; SCHYNS, B. The Face of Leadership: Perceiving Leaders from Facial Expression. **The Leadership Quarterly**, vol. 23, pp. 545-566, 2012.
- VISSER, V. A.; KNIPPENBERG, D. V.; KLEEF, G. A. V.; WISSE, B. How Leader Displays of Happiness and Sadness influence Follower Performance: Emotional Contagion and Creative Versus Analytical Performance. **The Leadership Quarterly**, vol. 24, pp. 172-188, 2013.
- WALUMBWA, F. O.; AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WERNESING, T. S.; PETERSON, S. J. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. **Journal of Management**, vol. 34, pp. 89-126, 2008.