

TIRANIA MESQUINHA: um estudo a partir da sua manifestação de acordo com o estilo de liderança

SÍLVIO JOSÉ DO SACRAMENTO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

CLEVERSON PEREIRA DE ALMEIDA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à órgão de fomento:

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

TIRANIA MESQUINHA: um estudo a partir da sua manifestação de acordo com o estilo de liderança

1 Introdução

Tiranía mesquinha ou *petty tyranny*, conforme Ashforth (1997), manifesta-se quando a chefia usa do poder para dominar os subordinados com o objetivo de alcançar os seus objetivos. Esses objetivos estão relacionados à execução das tarefas pelos subordinados que precisam produzir cada vez mais (HAN, 2017). Entende-se que essas chefias têm o estilo de liderança voltada para a tarefa, isto é, prioriza a realização da tarefa, respeito à hierarquia, aos padrões e às regras (MELO, 2014). O estilo de liderança voltado para a tarefa é comum em chefe autoritário, manipulador e sabe-tudo (BERGAMINI, 2018). Em muitos casos, podem prevalecer os ditados populares manda quem pode (MANSUR, 2010) e engolir sapos (RODRIGUES; TEIXEIRA, 2008) como alternativas que os subordinados têm para não serem demitidos. Porém, a chefia pode ter outros dois estilos de liderança, voltada para o relacionamento ou a situacional (MELO, 2014).

Pressupõe-se que a manifestação da tirania mesquinha tem ocorrido em virtude da importância do trabalho na vida de muitas pessoas, o que tem sido a principal fonte para elas suprirem as necessidades fisiológicas, sociais e psicológicas (BENDASSOLI, 2012). Por essa razão, nesta pesquisa é estudada a tirania mesquinha a partir do estilo de liderança, sendo o público-alvo os empregados e ex-empregados de bancos no Estado de São Paulo (SP). O problema de pesquisa proposto é: como a tirania mesquinha tem se manifestado a partir do estilo de liderança segundo os empregados e ex-empregados de bancos no Estado de SP?

Posto isto, o objetivo geral é identificar a tirania mesquinha, a partir do estilo de liderança, segundo os empregados e ex-empregados de bancos no Estado de SP. Para atingir ao objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram propostos: identificar o estilo de liderança que predomina segundo os respondentes; verificar se a definição de tirania segundo os respondentes assemelha-se com a tirania mesquinha; e identificar os motivos que os respondentes atribuem à prática da tirania com base nos comportamentos tirânicos. A hipótese norteadora desta pesquisa é a de que a tirania mesquinha tem se manifestado no estilo de liderança das chefias de bancos que atuam no estado de SP.

A escolha pelo público foi baseada no seguinte: a) importância dos bancos para a economia do país (SILVA *et al.*, 2017); b) os bancos empregam no Brasil 99.119 pessoas, no Estado de SP são 43.741 pessoas (IBGE, 2018); c) no Brasil, existem chefias que adotam o princípio de gestão “custocêntrico”, isto é, as pessoas são compreendidas da mesma forma que os custos financeiros e econômicos (ALMEIDA, 2007); d) aumento de 78,5% no número de bancários afastados por doenças no período entre 2009 e 2017 (WROLI, 2019); e e) no primeiro semestre de 2020 os maiores bancos divulgaram que não demitiriam no período da pandemia, mas nos meses de agosto e setembro de 2020, mais de 1.400 bancários foram demitidos (HARDT, 2020).

É importante destacar que no caso de afastamento do trabalho dos empregados por motivo de doença, os Bancos têm prejuízos, pois eles são obrigados a pagar durante vinte e quatro meses a diferença do salário (Salário do empregado menos o salário de benefício INSS) e quando o INSS não paga, o banco pode vir a ter que pagar 100% do salário (Convenção Coletiva de Trabalho – cláusulas 15, parágrafo terceiro, 29 e 65) e o aumento na alíquota INSS Fator Acidentário de Prevenção – FAP (BRASIL, 2020), que resulta no aumento do percentual da contribuição feita pelos bancos.

A relevância desta pesquisa considerados os seguintes: a) a importância do trabalho para as pessoas (BENDASOLLI, 2012), b) trazer as perdas para os empregados, seus familiares e para os Bancos, c) não foram localizadas pesquisas no Brasil que abordassem diretamente o construto tirania.

A pesquisa está estruturada em cinco seções: esta introdução, a fundamentação teórica, metodologia, análise dos resultados e considerações finais.

2 Fundamentação Teórica

Nesta seção são apresentados os temas: o trabalho para o indivíduo, liderança e estilos de liderança, tirania mesquinha e comportamentos tirânicos, e psicopatias corporativas.

2.1 Trabalho para o indivíduo

O trabalho tem sido considerado o principal meio para as pessoas satisfazerem suas necessidades básicas (alimentação, vestimenta, moradia), sociais (sentir-se importante como indivíduo para família e sociedade) e psicológicas (sentir-se feliz) (BENDASSOLLI, 2012). Vale ressaltar que as necessidades básicas, normalmente, são as que primeiro precisam ser satisfeitas, e elas afetam as necessidades sociais e psicológicas (ARAUJO; TOMEI, 2012). Segundo os autores, os ganhos financeiros, além de satisfazerem as necessidades básicas, também são responsáveis pela satisfação das necessidades psicológicas e sociais. Caso o indivíduo não seja capaz de oferecer alimentação, vestimenta e moradia para a sua família, ele passa a ser malvisto por todos (familiares, grupos e sociedade), o que tende a afetar o psicológico devido às expectativas e desejos criados pelo próprio indivíduo (ARAUJO; TOMEI, 2012).

Cientes da importância do trabalho, muitas chefias têm tido liderança voltada para a tarefa, no sentido de produzir cada vez mais (HORNSTEIN, 2003), e os subordinados têm seguido as determinações, muitas vezes sem levar em conta os males que podem ser causados à saúde (HAN, 2017). O fenômeno liderança é o tema da próxima seção.

2.2 Liderança

Liderança é um fenômeno universal (MELO, 2014) e não existe um consenso sobre a sua definição (BUSSE, 2014). Para Toledo (1979, p. 72), “liderança é a ação que visa à integração de pessoas para a obtenção de um objetivo”. Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 105), “liderança é como o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação”. Os dois conceitos têm em comum o alcance de um objetivo, que é determinado pela chefia.

Autores como Zaccaro (2007) e Busse (2014) compreendem que a liderança é percebida a partir do estilo de liderança. Por exemplo, quando não ocorre a aceitação voluntária de uma meta imposta pelo chefe aos subordinados, o chefe entende que precisa impor a sua vontade (VROOM; JAGO, 2007).

Estilo de liderança “é o conjunto de padrões de comportamento que caracterizam uma supervisão”, sendo ela autoritária, democrática e situacional (TOLEDO, 1979, p. 72). A autoritária “se caracteriza pela centralização do poder decisório por parte do dirigente do grupo e pela rigidez nos padrões de conduta e de disciplina” (TOLEDO, 1979, p. 72). A democrática “se caracteriza pela participação do grupo nos processos decisórios e pela ação de seu condutor como agente promotor do espírito de equipe (TOLEDO, 1979, p. 72-73). A situacional indica “a ação de liderança que leva sempre em conta que o líder, ao atuar, deverá considerar, além da personalidade do liderado, todos os aspectos da situação existente no momento da sua atuação” (TOLEDO, 1979, p. 73).

Segundo Hersey e Blanchard (1986), cada indivíduo tem um estilo de liderança, que é percebido pelos outros conforme os seus comportamentos. Os autores Oliveira e Garcia (2011) destacam a importância da liderança e os benefícios para a empresa alcançar seus objetivos, devendo a chefia preocupar-se tanto com a tarefa, como em manter um bom relacionamento com os subordinados.

O estilo de liderança voltado para a tarefa tem como objetivo a realização da tarefa, respeito à hierarquia, aos padrões e às regras (MELO, 2014). Segundo Bergamini (2018), o estilo de liderança voltado para a tarefa é comum em chefe autoritário, manipulador e sabido. O chefe autoritário pode ser definido como “quem manda, tem o poder absoluto, não aceita questionamentos e é dominador” (BERGAMINI, 2018, p. 36). O chefe manipulador pode ser definido como “cínico, sedutor, preocupado em atender seus interesses, e é dominador” (BERGAMINI, 2018, p. 36). Na liderança voltada para o relacionamento, além da preocupação com a tarefa, há a preocupação com o subordinado, isto é, a relação é de confiança e respeito (MELO, 2014), e o líder é percebido com um chefe democrático (BERGAMINI, 2018). A liderança voltada para a situação tem como foco a tarefa, porém, a chefia busca criar um ambiente harmonioso para que o subordinado seja respeitado nas suas necessidades e ocorra a cooperação entre todos os membros. Além disso, a chefia avalia a capacidade e o interesse do subordinado para realizar a tarefa (MELO, 2014).

As chefias de muitas empresas têm se preocupado em aumentar o lucro sem se importarem com os empregados, e, enquanto elas estão tendo lucro, tais chefias são bem-vistas e não questionadas, o que gera uma situação favorável para a tirania mesquinha (MA; KARRI; CHITTIPEDDI, 2004), tema da próxima seção.

2.3 Tirania Mesquinha

Como não foram encontrados outros estudos com novas definições, são apresentadas as definições de tirania de dicionários de gramática da língua portuguesa, de política e de filosofia, sendo elas: “tirania, [do grego *turannia*.], 1. S.f. domínio ou poder de tirano, 2. S. f. governo injusto e cruel. 3. S.f. violência e opressão” (FIGUEIREDO, 1996, p. 2468); “tirania, etimologicamente vem do grego *tiranos*, significando um governo conduzido simplesmente pela vontade do seu titular, sem sujeição a lei nenhuma” (SOUSA; GARCIA; CARVALHO, 1998, p. 528). Segundo Abbagnano (2007, p. 959-960):

Forma de governo em que o arbítrio de uma ou várias pessoas representa a lei. O conceito de Tirania foi elaborado pelos gregos, juntamente com o de constituição livre. [...] Locke afirmava: Onde acaba a lei começa a tirania, quando a lei é transgredida em prejuízo de outros; e todo aquele que, no exercício da autoridade, exceder o poder que lhe foi conferido pela lei e usar a força para realizar em relação aos súditos o que a lei não lhe permite. [...]. Hoje esse termo é bem menos usado, não porque os regimes tirânicos tenham desaparecido ou porque não haja mais o perigo de que este se instaure mesmo onde vigore certo grau de liberdade, mas apenas porque ele parece pertencer a uma espécie de retórica fora de moda”.

A tirania mesquinha ou *petty tyranny* pode ser definida como “a tendência do uso do poder para dominar o outro” (ASHFORTH, 1997, p. 126). Segundo Ashforth (1997, p. 127), “o adjetivo *petty* foi adicionado ao *tyranny* para enfatizar a arbitrariedade e a mesquinha que permeia esses comportamentos”. Sendo assim, optou-se pelo termo tirania mesquinha (TM) nesta pesquisa. Os estudos da TM basearam-se na relação entre a chefia e os subordinados (ASHFORTH, 1997). Ashforth explica a TM a partir de comportamentos específicos da chefia e os efeitos sobre os subordinados.

Para Ashforth (1997), a existência da TM é desfavorável para a empresa, pois os subordinados tendem a produzir menos. Por outro lado, Ma, Karri e Chittipeddi (2004) consideram que a tirania pode levar a desempenhos extraordinários. De acordo com os autores mencionados anteriormente, a tirania pode ser entendida pela maneira única de o chefe comportar-se, tais como o comportamento obsessivo e os métodos implacáveis para orientar o alcance dos objetivos rapidamente. Muitos *Chief Executive Officer* (CEO) de sucesso tiveram

comportamentos semelhantes aos tiranos da história da China e o pessoal de *Wall Street* aplaudia, pois havia a valorização das grandes fortunas e patrimônios que foram acumulados (MA; KARRI; CHITTIPEDDI, 2004). O departamento de recursos humanos (DRH) poderia ter ações para minimizar a tirania mesquinha, no entanto, segundo Bergamini (2018), o DRH não tem a mesma importância como outras áreas, e as estratégias desses profissionais têm sido assumir o papel de parceiros dos demais departamentos e adaptar-se a eles.

O aumento de 78,5% no número de bancários afastados por doenças no período de 2009 a 2017 causado pelas cobranças das chefias (WROLLI, 2019) aponta para os comportamentos tirânicos, conforme destacado a seguir.

2.3.1 Comportamentos Tirânicos

Os comportamentos tirânicos foram explicados por Ashforth a partir de exemplos, mas o autor não trouxe a definição para esse construto e não foram localizados estudos que propusessem. Comportamentos (no geral, e não especificamente comportamentos tirânicos) são “as reações dos indivíduos e as respostas que este apresenta a dado estímulo, sendo determinados pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente” (KANAANE, 1999, p. 81). Segundo Maturana e Varela (2011, p. 152), comportamento é a “mudança de postura ou posição de um ser vivo, que um observador descreve como movimentos ou ações em relação a um determinado ambiente”.

Os exemplos dados por Ashforth (1997) para os comportamentos tirânicos (CTs) constam no Quadro 1.

Quadro 1: Comportamentos específicos da tirania mesquinha

Comportamentos	Exemplos
Arbitrariedade e o auto engrandecimento	Uso da autoridade ou posição para ganho pessoal. Administrar políticas organizacionais injustamente.
Desvalorizar os subordinados	Diminuir ou embaraçar os subordinados. Fazer crítica do subordinado na frente de outras pessoas.
Falta de consideração	Fingir ser amigável e acessível, e estar preocupado com o bem-estar coletivo.
Inflexibilidade na resolução de problemas	Forçar a aceitação de seu ponto de vista. Exigir que seja seguida a sua decisão.
Desencoraja a iniciativa	Não incentivar a participação dos subordinados nas decisões importantes. Não treinar os subordinados para assumir mais autoridade.
Punição	Chefe repreende e não informa ao subordinado em que precisa melhorar.

Fonte: adaptado de Ashforth (1997, p. 127).

Algumas pesquisas sobre assédio moral trouxeram dados que convergem para os CTs. O assédio moral “é uma forma sutil de violência que envolve e abrange múltiplos danos, tanto de bens materiais como moral, no âmbito das relações laborais” (BARRETO, 2005, p. 49). A prática do assédio moral tende a ser facilitada, pois algumas vítimas conseguem transformar o assédio em algo positivo (RODRIGUES; TEIXEIRA, 2008) ou minimizam a culpa do assediador por entenderem que foi a situação que levou ao ato (RODRIGUES; AALTONEN, 2013). Segundo Barreto (2005), a vítima pode ter dificuldade de se reconhecer como vítima de assédio moral ou pode optar pelo silêncio para não ser identificada como fraca. Ainda, segundo a autora, a vítima pode ser malvista e agredida pelos colegas quando fica doente e começa a faltar ou ausentar-se em parte do horário de trabalho para ir ao médico. Quando a vítima de assédio está doente e não consegue atender as exigências do trabalho, ela é demitida com a justificativa da chefia de baixa produtividade e, algumas vezes, a vítima consegue ser reintegrada judicialmente (VASCONCELOS, 2013).

Os exemplos dos CTs que convergem com os dados das pesquisas sobre assédio moral citadas foram: a) inflexibilidade: “os subordinados entendiam que não tinham outra opção a não ser cumprir a ordem do chefe” (RODRIGUES; TEIXEIRA, 2008, p. 8); b) punição: os subordinados entendem que o chefe tem o poder de punir se suas ordens não forem atendidas (BERGAMINI, 2018); c) desvalorizar os subordinados e a falta de consideração: os empregados mais velhos foram induzidos a aderirem ao plano de desligamento voluntário implantado por um Banco. Uma das justificativas apresentadas pelo banco foi a necessidade de tornar-se mais competitivo, o que só seria possível a partir da renovação do quadro de funcionários (HELOANI, 2018); d) arbitrariedade: os subordinados de agências bancárias relataram que eram obrigados a vender produtos para o cliente da agência – ainda que o cliente não precisasse – para o cumprimento das metas e aumento do lucro do banco (MARQUES; GIONGO, 2016).

Os efeitos dos CTs nos subordinados são interdependentes e incluem: (1) baixa legitimação do líder, (2) alta frustração e stress, (3) alto desamparo e alienação no trabalho, (4) baixa autoestima e baixo desempenho, e (5) baixa coesão com a unidade de trabalho (ASHFORTH, 1994, 1997).

A tirania mesquinha pode favorecer o fenômeno a psicopatia corporativa que está relacionada a área de psiquiatria, tema da próxima seção.

2.4 Psicopatia Corporativa

O fenômeno psicopatia corporativa tem sido estudado para conhecer as causas que podem gerar problemas de saúde mental muitas vezes difíceis de serem diagnosticados. Uma das características da personalidade do psicopata é ser dissimulado, isto é, não demonstra intenções e sentimentos (SHINE, 2010). Na maioria das vezes, as vítimas do psicopata que procuram ajuda médica, e não ele mesmo; por vezes, nem o psicopata, nem as pessoas que convivem com ele se dão conta dessa doença (SHINE, 2010). Mesmo assim, Turrioni e Silva (2016) entendem que a empresa pode inibir tais comportamentos, mas muitas permitem e estimulam os psicopatas a agirem como convém ao cobrarem resultados sem se preocupar com a forma como estão sendo obtidos.

Segundo Bittencourt (1981, p. 33), “em termos estruturais, a personalidade psicopática tem características predominantemente narcisistas”. Ainda segundo a autora, o psicopata tende a ser vingativo e pode disfarçar essa característica ao ser simpático e ter uma boa comunicação. Para Babiak (1995), o mundo caótico dos negócios pode oferecer um ambiente favorável para um psicopata entrar em ação e suas estratégias podem variar de acordo com as necessidades. O autor identificou em três casos estudados que o psicopata construiu uma rede de relacionamentos com pessoas que tinham poder e lhe seriam úteis, evitou reuniões em grupos que pudessem lhe expor e, por último, criou conflitos para que os colegas não trocassem informações sobre ele. Existem poucos estudos sobre psicopatia corporativa em virtude da dificuldade em obter a participação dos membros das empresas (BABIAC *et al.*, 2010).

3 Procedimentos Metodológicos

Para esta pesquisa adotou-se a abordagem quantitativa de coleta e tratamento dos dados (CRESWELL, 2010), sendo a pesquisa descritiva, isto é, descreve-se o fenômeno com base em outro(s) estudo(s) (HAIR JR *et al.*, 2006).

A técnica de coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi o questionário online, com perguntas fechadas (dados numéricos) da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG (MELO, 2014). Duas perguntas abertas (dados textuais) foram incluídas para conhecer a definição de tirania segundo os respondentes assemelha com a tirania mesquinha (ASHFORTH, 1997), e se os motivos que os respondentes atribuem a tirania assemelham com os

comportamentos tirânicos (ASHFORTH, 1997). O uso de dados textuais associado a uma abordagem quantitativa permite complementar e aprofundar os resultados do estudo.

A EAEG é composta por dezenove frases afirmativas ou itens, com a opção de escolha para a resposta de 1 a 5, de acordo com o grau que indica o quanto “descrevem os comportamentos apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com seus subordinados” (MELO, 2014, p. 227). Os dezenove itens são divididos em nove itens para o estilo de liderança voltada para o relacionamento (ER), quatro itens para o estilo de liderança situacional (ES) e seis itens para o estilo de liderança voltada para a tarefa (ET), quadro 2.

Quadro 2 - Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)

<p>A liderança voltada para a tarefa tem como objetivo a realização do trabalho, respeito à hierarquia, aos padrões e às regras.</p>	<p>ET1 - Coloca o trabalho em primeiro lugar. ET2 - É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos. ET3 - Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia). ET4 - Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um. ET5 - Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas. ET6 - Valoriza o respeito à autoridade.</p>
<p>A liderança voltada para o relacionamento, além da preocupação com o trabalho, há a preocupação como subordinado, a relação é de confiança e respeito.</p>	<p>ER1 - É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados. ER2 - É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados. ER3 - Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados. ER4 - Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados. ER5 - Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho. ER6 - Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho. ER7 - Demonstra confiança nos subordinados. ER8 - Mostra-se acessível aos subordinados. ER9 - Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.</p>
<p>A liderança voltada para a situação tem a preocupação com o trabalho e com o subordinado, e a chefia também avalia a capacidade e o interesse do subordinado para realizar o trabalho.</p>	<p>ES1 - Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua disposição para realizar a tarefa. ES2 - Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a se executada. ES3 - Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa. ES4 - Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.</p>

Fonte: adaptado de Melo (2014, p. 227-228)

O questionário foi divulgado no período de 31 de julho a 25 de setembro de 2020 nos sites das redes sociais Facebook, Instagram e LinkedIn, em grupos dos respectivos sites, bem como foi enviado o link para alguns usuários desses sites em virtude da pandemia de Covid-19.

A pesquisa contou com 290 respondentes, após análise das respostas, a pesquisa contou com a participação de 233 respondentes. Os motivos das exclusões foram os respondentes não eram da cidade de SP e responderam a mesma opção para as afirmativas, no caso, tudo 3 ou 5.

O perfil dos respondentes: 1) 83,13% empregados, 2) 16,87% ex-empregados, 3) 16,87% subordinados, 4) 72,96% e chefia, 5) 27,04% do gênero feminino 6) 50,21%, do gênero masculino e 7) 48,07% e optaram por não informar - 1,72%.

A partir das respostas dos 233 participantes, as análises foram feitas medidas descritivas de média e variabilidade (NEUFELD, 2013) dos dados numéricos obtidos da EAEG.

Medidas descritivas de média e variabilidade (ou dispersão) cumprem o papel de viabilizar a “leitura” dos dados levantados por meio da escala aqui adotada, e, assim, à luz do que recomenda Melo (2014) que a desenvolveu, torna-se possível fazer uma interpretação do conjunto de respostas.

Para efeito de aferição e avaliação da variabilidade, recorreu-se ao coeficiente de variação, que é a melhor medida descritiva de variabilidade, uma vez que é adimensional e, sendo expressa por um percentual, viabiliza melhor interpretação sobre quão homogêneo ou heterogêneo é um conjunto de dados (NEUFELD, 2013).

Os dados textuais obtidos das perguntas abertas foram feitos a análise categorial (GIBBS, 2009) para identificar as palavras que aparecem com mais frequência (HAIR JR. *et al.*, 2006). Diferente das entrevistas em que o participante pode trazer informações em diferentes momentos (GIBBS, 2009), as categorias foram definidas anteriormente: tirania mesquinha (TM) e comportamentos tirânicos (CTs).

4 Análise dos Resultados

Para efeito de aferição e avaliação da variabilidade, segundo critério citado por Fávero *et al.* (2009), quando o valor for acima de 30% o conjunto de dados pode ser considerado heterogêneo, podendo, por outro lado, ser considerado homogêneo quando for inferior a 30%.

Os valores das médias e coeficientes de variação decorrentes das respostas à EAEG são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Médias e coeficientes de variação por fator da EAEG

Fatores (focos gerenciais)	Média	CV (%)
Relacionamento	3,44	33,75
Situação	3,68	26,44
Tarefa	3,69	26,18

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2021).

O conteúdo da Tabela 1 revela que: as médias para os três fatores, aqui focos de atuação gerencial, encontram-se entre 3 e 4, o que indica que não há um predomínio claro, destacado, de um dos três estilos sobre os demais e, também, nenhum deles encontra-se em posição muito aquém dos outros. Logo, pode-se dizer que há um “equilíbrio” percebido entre os três estilos gerenciais no contexto estudado.

A Tabela 2 apresenta as médias e coeficientes de variação por fator da EAEG dos grupos: chefias e subordinados (posição hierárquica), e masculino e feminino (gênero).

Tabela 2: Médias e coeficiente de variação dos grupos Posição Hierárquica e Gênero

Fatores (focos gerenciais)	Subordinados		Chefias		Feminino		Masculino	
	Média	CV (%)	Média	CV (%)	Média	CV (%)	Média	CV (%)
Relacionamento	3,45	33,78	3,42	33,68	3,41	34,35	3,53	32,15
Situação	3,65	27,03	3,76	24,81	3,66	26,67	3,71	25,87
Tarefa	3,68	26,08	3,71	26,46	3,70	26,42	3,69	25,54

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2021).

Todos os coeficientes de variação nos grupos posição hierárquica e gênero estão na mesma faixa de valores do grupo geral, o fator relacionamento (os dois superiores a 30%).

Verifica-se que o resultado das médias para os fatores se assemelha no grupo posição hierárquica. As médias dos três fatores, para os dois grupos, ficaram entre 3 e 4, reproduzindo, mais uma vez, o perfil geral apresentado na Tabela 1. Ainda assim, chama atenção o valor da

média para o fator situação, grupo de chefias (igual a 3,76) que foi o maior, enquanto a média para o fator relacionamento, no grupo de chefias, foi a menor (igual a 3,42).

Quanto ao grupo gênero, tem-se praticamente uma reprodução da Tabela 1, tanto em termos dos valores das médias como das variabilidades.

A próxima etapa foi o teste de igualdade para os dois grupos. Para esta verificação, utilizou-se o teste de igualdade de duas médias, para duas amostras independentes, com variabilidades desconhecidas (*a priori*).

Foi proposto um teste de hipótese para cada item da EAEG e para cada comparação, as duas hipóteses são:

H₀: média do grupo de subordinados = média do grupo de chefias.

H₁: média do grupo de subordinados > (ou <) média do grupo de chefias.

e n₁ (grupo de subordinados) = 170 e n₂ (grupo de chefias) = 63.

Com base no valor do *t-value*, aceita-se ou rejeita-se a hipótese H₀ (havendo rejeição, significa que é aceita a hipótese alternativa H₁). Nesta pesquisa adotou-se o seguinte critério: se *t-value* for no máximo 5% (0,05), rejeita-se a igualdade das médias, caso contrário, aceita-se. Isto significa dizer que está sendo assumido um risco de até 5% para fazer uma rejeição de igualdade. Quando o valor foi considerado próximo de 5%.O resultado da hipótese rejeitada encontra-se na Tabela 3.

Tabela 3: Resultado do teste de igualdade de duas médias: posição hierárquica

	Itens	t value	Decisão
Fator situação (identificação da realidade e adaptação a ela)	1	0,0215	Rejeita-se H ₀ Média ES1 subordinados < Média ES1 chefias

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2021).

Constata-se um item do fator situacional em que as médias das respostas de subordinados e chefias puderam ser consideradas estatisticamente diferentes: “Dar maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua disposição para realizar a tarefa”. Nesse item, a média dos subordinados foi menor que a média das chefias.

Em seguida, para cada item da EAEG e para cada comparação, as duas hipóteses passaram a ser:

H₀: média do grupo feminino = média do grupo masculino.

H₁: média do grupo feminino > (ou <) média do grupo masculino.

e n₁ (grupo feminino) = 117 e n₂ (grupo masculino) = 112.

Os resultados das hipóteses rejeitadas encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4: Resultados do teste de igualdade de duas médias: gênero

	Itens	t value	Decisão
Fator tarefa (orientação para produção, meta)	1	0,0393	Rejeita-se H ₀ Média ET1 feminino > Média ET1 masculino
	4	0,0227	Rejeita-se H ₀ Média ET4 feminino < Média ET4 masculino

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2021).

De modo análogo às comparações da média feitas anteriormente, constata-se que também houve diferença significativa para dois itens no fator tarefa: “Coloca o trabalho em primeiro lugar”, fator tarefa, em que a média do grupo feminino foi maior do que a média do grupo masculino; e “Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um”, em que a média do grupo feminino foi menor que a média do grupo masculino.

O resultado do item ES1 do grupo posição hierárquica pressupõe que a chefia, em alguns momentos, pode desencorajar a iniciativa do subordinado (ASHFORTH, 1997). No grupo

gênero, quanto aos itens ET1 e ET4, não foi contemplada eventual discriminação entre gêneros quanto à remuneração, mas, segundo a literatura, muitas vezes as mulheres têm os salários inferiores e não têm as mesmas oportunidades quando comparadas com os homens (IBARRA; CARTER; SILVA, 2010). Tal situação se enquadra nos comportamentos tirânicos como, por exemplo, “administrar políticas organizacionais injustamente” (ASHFORTH, 1997, p. 127).

Apresentada e discutida esta porção dos resultados obtidos dos dados numéricos, pode-se começar a supor uma possível manifestação da tirania mesquinha. Sendo assim, segue-se para a análise dos dados textuais que foram obtidos do questionário *online*, a partir das respostas dos 233 participantes e importadas para a planilha Excel. Essas respostas foram divididas em duas planilhas: tirania e comportamentos tirânicos.

A primeira pergunta buscou identificar palavras ou frases citadas sobre definição de tirania em contexto de trabalho para os respondentes com base no conceito da TM (ASHFORTH, 1997). Três pessoas responderam não, n/c e n/d. Foram criados três temas para a categoria TM com base nas 230 respostas. O primeiro tema, “Abuso de Poder”, teve como base a definição da TM e o uso do poder para dominar de forma arbitrária. O segundo e terceiro temas, “Injustiça/ Crueldade” e “Vontade do Titular” tiveram 59,57% 23,69% da frequência de palavras ou frases, respectivamente.

As respostas para definição de tirania que não corresponderam às definições apresentadas no referencial teórico foram incluídas no tema “respostas diversas”. A porcentagem associada a esse tema foi de 16,74%. Foram selecionadas algumas respostas, sobre esses temas, conforme Quadro 3. As respostas são apresentadas de acordo com a ordem dos respondentes, de 1 a 233, sendo R o respondente.

Quadro 3: Tirania segundo os respondentes

Temas	Respostas
Abuso de Poder	R1 - Gestão autárquica é baseada exclusivamente no poder exercido pelo autoritarismo. Baseada na relação de submissão. R49 - [...] gestor que abusa do seu poder, impõe medo de demissão e força os funcionários a fazer coisas por coerção. R136 - Abuso de poder, intolerância, autoritarismo, machismo R132 - Um sistema no qual um líder exerce o poder sem consulta aos subordinados, de forma a atender um objetivo, definido por esse líder, sem levar em conta o desejo, capacidade e disposição dos membros da equipe.
Injustiça/ Crueldade	R14 - Injustiça e crueldade R18 - Gestor controlando quantas vezes funcionário vai ao banheiro, não quer ele interagindo com outras pessoas, não gosta que ele pede [sic] para ir ao médico, faz diferença entre os funcionários que fica de “mimi” com gestor e outros que não fica puxando seu saco, assédio moral e sexual.
Vontade do Titular	R105 - Resultado acima de tudo. Sua vontade e o seu EU acima de todos. R155 - Exigir algo em desacordo com os regulamentos ou com o que lhe é de direito exigir. R162 - Impõe suas vontades, não respeita regras, ética, tem sua própria cartilha. R168 - Alcançar os objetivos sem se importar com nada e ninguém. Com mão de ferro.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2021).

O tema “abuso de poder” foi identificado em 59,57% das respostas. As descrições apresentadas são semelhantes à definição do construto TM (ASHFORTH, 1997), e ao estilo de liderança autoritária (TOLEDO, 1979), chefe dominador (BERGAMINI, 2018).

O segundo e terceiro temas, “injustiça/ crueldade” e “vontade do titular”, foram identificados em 23,69% das respostas. As descrições apresentadas são semelhantes às definições de dicionários, o que é justificável, considerando as semelhanças que a TM tem com os conceitos dados pelos autores dos dicionários. Convém citar a resposta de R18, sobre TM estar relacionado ao fato de a chefia não gostar quando o funcionário pede para ir ao médico

(WROLI, 2019), o que pode indicar o aumento dos afastamentos por doença (HARDT, 2020) devido à possível falta de cuidados com a saúde.

Algumas das respostas da categoria “respostas diversas” constam no Quadro 4.

Quadro 4: Respostas diversas

Tema: Respostas diversas	
	<p>R94 - Gestor não tem empatia. R137 - Ego. R151 - Tirania em uma equipe, gera perda de produção, atestados de trabalho constantes, falta de interesse pelos subordinados etc. R171 - Preocupação 100% visando ao lucro a todo custo. R233 - Um superior narcisista.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2021).

As respostas de R94, R137 e R233 podem indicar a ocorrência do fenômeno psicopatia corporativa (BABIÁK *et al.*, 2010), a de R151 os efeitos da tirania mesquinha nos subordinados (ASHFORTH, 1997) e a de R171 se assemelha aos *CEOs* que tiveram práticas semelhantes aos tiranos chineses (MA; KARRI; CHITTIPEDDI, 2004).

A segunda pergunta buscou identificar as frases ou palavras citadas que pudessem ser associadas aos exemplos de CTs. Os temas e percentuais de frequência nas respostas foram: punição (34,33%), inflexibilidade (22,32%), arbitrariedade (11,60%), hierarquia (8,16%), diminuir (1,72%) e desencorajar (0,86%). Foram identificados oito temas, conforme os Quadros 5, 6, 7, 8 e 9. Não foram identificadas respostas relacionadas ao exemplo do comportamento de “falta de consideração” apontado por Ashforth (1997).

Quadro 5: Comportamentos Tirânicos - Hierarquia

Hierarquia	<p>R15 - opiniões divergem entre a liderança e o liderado, porém acredito que a glória e o fracasso recaem na liderança, então entendo ser uma cultura a respeitar mais a opinião da liderança do que dos demais funcionários. R140 - Formas de atingir metas onde a sua chefia já está sendo pressionada pela chefia dela. R169 - mesmo não concordando a pessoa executa a ordem, pois existe o respeito a hierarquia e receio de ficar malvisto. R178 - acredito que em uma organização existe hierarquia, as pessoas têm que cumprir. R182 - Por vezes, quem está “comandando” tem mais explicações e não pode dar, então só manda o outro fazer.</p>
------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2021).

A hierarquia é entendida como justificativa para algumas decisões por unanimidade entre os respondentes. Tal qual alertado por Rodrigues e Aaltonen (2013), as vítimas de assédio podem minimizar o ato do assediador por entender que a situação o fez agir dessa maneira. Os comportamentos tirânicos da chefia também podem vir a ser minimizados pelos subordinados conforme respostas de R15, R140, R169 e R182. Ademais, a hierarquia tem favorecido muitas chefias que têm comportamentos tirânicos (ASHFORTH, 1997) a serem arbitrárias, conforme destaca o Quadro 6.

Quadro 6: Comportamentos Tirânicos - Arbitrariedade

Arbitrariedade	<p>R22 - Momento de chefia e não liderança. Mandou realizar uma gambiarra no sistema para atender um pedido e depois que fosse impresso retornar, era só para aparecer em um relatório. R59 - Diversas vezes, tendo ocorrido inclusive comigo. O famoso “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Os códigos de ética dos grandes bancos parecem ter a função de parecer bonitos aos acionistas e ao mercado, ao passo que dentro de casa só servirão</p>
----------------	---

	<p>para punir as pessoas não favorecidas pelo “Q.I”. Já vi muita gente honesta ceder. É um mundo corporativo tão canibal que só os fortes sobrevivem e os princípios éticos vão sendo “flexibilizados” conforme o tempo passa e a carreira avança ou não.</p> <p>R65 - Cliente não podia, pela renda, ter empréstimo. A chefia falou para o atendente colocar uma renda extra, sem ter comprovante, e o atendente colocou. O atendente preferia não desobedecer a gerente, que era muito casca grossa.</p> <p>R136 - Sim, medo de perder o emprego faz as pessoas fazerem coisas antiéticas, mas corretas na visão do banco.</p> <p>R228 - Quando apontamos algum erro operacional ou até mesmo ético, mas mesmo assim [sic], por critérios comerciais, o superior exigiu que fizesse o trabalho de tal forma.</p>
--	---

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2021).

A arbitrariedade é percebida pela coerção segundo R22, R59, R65, R136 e R228, sendo que os subordinados podem até ter condutas antiéticas para não serem demitidos por não seguir as ordens da chefia. A arbitrariedade da chefia pode facilitar a inflexibilidade, apresentada no Quadro 7.

Quadro 7: Comportamentos Tirânicos Inflexibilidade

Inflexibilidade	<p>R68 - Sim, muitas vezes. Por exemplo agora a volta dos funcionários que estavam em <i>home office</i> por conta da pandemia para a agência. Muitas funcionárias tiveram que retornar ao trabalho mesmo não tendo com quem deixar seus filhos. Nossa Gestão de Pessoas determinou que o retorno às agências era uma decisão administrativa. Alguns Administradores foram flexíveis e analisaram caso a caso. O gerente de minha agência fez todo mundo que não fosse do grupo de risco voltar e não abriu chance de discussão.</p> <p>R69 - Durante reunião já passei diversas vezes por essa situação onde [sic] são colocadas metas inatingíveis para determinado público. Em certa reunião, ao tentar redividir a meta com lateral de mesmo nível gerencial na mesma agência, para a troca de meta entre carteira de clientes com perfil mais tomador a meta de crédito e a minha com perfil mais aplicador a meta de investimento, o superior deu risada e além de não aprovar a alteração, fez questão de aumentar o valor dos indicadores.</p> <p>R214 - Trabalhei por alguns meses com um gestor que impunha suas decisões à equipe. Promovia reuniões gerais, onde os funcionários não podiam expor opiniões/discordar das suas. Por vezes, convocava reuniões individuais ou com grupos menores e dava informações diferentes em cada uma, criando um clima de desconfiança e competitividade não saudável. Vários funcionários adoeceram, nessa época. Inclusive eu, que fiquei afastada por meses, por conta de um Transtorno de Ansiedade.</p>
-----------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2021).

A inflexibilidade por parte da chefia é percebida pelos respondentes e pode-se associar ao exemplo dado por Ashforth (1997) de R68, nesse período da pandemia de Covid-19, o chefe fez os funcionários voltarem a trabalhar presencialmente, desconsiderando as orientações do DRH, de R69, a chefia aumentou o que havia pedido por ter sido questionado. Tal inflexibilidade da chefia pode desencorajar a iniciativa do subordinado, levando também à diminuição dos subordinados, conforme o Quadro 8.

Quadro 8: Comportamentos Tirânicos – Desencorajar Iniciativa e Desvalorizar Subordinados

Desencorajar a iniciativa	<p>R32 - Sim. Medo de ser demitido. Situações onde [sic] o funcionário não pode falar em uma reunião. A chefia pede para participar da reunião calado.</p> <p>R101 - Sim, independente de soluções mais “plausíveis” ou até mesmo inovadoras. A última palavra sempre é do Diretor.</p>
Desvalorizar os subordinados	<p>R17 - Sim, pediu para alterar um gráfico em Excel, mesmo depois de alterado, colocou a pessoa em ridículo, pegando uma régua e medindo o gráfico na tela do computador.</p> <p>R40 - [...] pois era sabido de todos quem não caísse nas graças do gestor [...] ele transformava a vida da pessoa em um inferno, alfinetando, imputando a esse funcionário as falas da equipe, diminuindo-o perante outros funcionários, preterindo-o de tarefas importante e baixando a avaliação de desempenho.</p>

	R219 - [...] para não ser colocado na lista negra acabam acatando. Já vi casos de pessoas que foram transferidas e até mesmo tiveram seu cargo rebaixado por intrigas com este mesmo superior.
--	---

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2021).

Os respondentes R32 e R101 apresentaram situações comuns dos comportamentos tirânicos (ASHFORTH, 1997). Na primeira situação, a chefia não permitia que o subordinado falasse na reunião, e na segunda, as boas ideias não eram valorizadas. Quanto ao fato de “diminuir” os subordinados, as quatro respostas destacadas também trouxeram situações comuns dos comportamentos tirânicos (ASHFORTH, 1997). A resposta de R40 enquadra-se como assédio moral (BARRETO, 2005), e a de R219 como uma punição, já que a chefia poderia rebaixar o cargo do subordinado ou transferi-lo. Outras formas de punição são apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9: Comportamentos Tirânicos Punição

Punição	<p>R18 - Pessoa se negou a fazer uma atividade específica que no momento era desperdício de tempo e material, e que teria que ser refeito devido alteração salarial que estava em negociação serão [sic] um retrabalho e gestor em questão levou pra gerência pessoa foi desligada.</p> <p>R75 - Acontece das [sic] pessoas fazerem as coisas sem concordar com a chefia. Mas muitas vezes elas não dizem que discordam, a grande maioria ainda pensa “manda quem pode, obedece quem tem juízo” ou como diz meu atual chefe: “foco nos boletos”.</p> <p>R84 - Devido à ameaça de ser desligado.</p> <p>R90 - Muitas vezes precisamos bater metas e recebemos um direcionamento completamente sem sentido, mas precisamos seguir para não sermos penalizados.</p> <p>R99 - Acredito que na maioria das vezes as pessoas levam em consideração os boletos, aqui se aplica muito bem aquela frase: manda quem pode, obedece quem tem juízo.</p>
---------	---

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2021).

A punição percebida pelos respondentes é diferente do exemplo dado por Ashforth (1997, p.127), “Chefe repreende e não informa ao subordinado em que precisa melhorar”. Para R18e R84, a punição pode ocorrer com a demissão do subordinado, isto é, os respondentes entendem que a chefia vai demitir o subordinado que não atender às exigências impostas. Partindo do pressuposto de que as pessoas dependem do trabalho para satisfazerem as suas necessidades básicas (MORIN, 2001; BENDASOLLI, 2012), a demissão pode ser considerada pior do que o exemplo de comportamentos tirânicos de Ashforth (1997). Com base nas respostas de R18, R84, R90 e R99, a demissão tem sido usada por algumas chefias como uma forma de punição.

Realizadas a análise dos resultados, a seguir são apresentadas as considerações finais desta pesquisa.

5 Considerações Finais

A partir dos resultados foi possível responder ao objetivo geral (identificar a tirania mesquinha, a partir dos estilos de liderança, segundo os empregados e ex-empregados de bancos no Estado de SP) e confirmar a hipótese de que a tirania mesquinha tem se manifestado no estilo de liderança das chefias de bancos que atuam no estado de São Paulo. As definições de tirania, segundo os respondentes, permitiram identificar palavras ou frases relacionadas ao construto tirania mesquinha. O medo de ser demitido pela chefia (GAULEJAC, 2007), o entendimento dos subordinados de que devem aceitar as ordens da chefia (RODRIGUES; TEIXEIRA, 2008) e a importância do trabalho (BENDASSOLI, 2012) têm favorecido a tirania mesquinha, que tende a agravar – conforme situações relatadas pelos respondentes – e refletir a psicopatia corporativa, conforme destacado por (MA *et.al.*, 2004; BABIAK, 1995)

Vale lembrar que 1.400 bancários foram demitidos nos meses de agosto e setembro de 2020 após os maiores bancos terem anunciado no primeiro semestre que não iriam demitir no período da pandemia. Além disso, há um aumento de bancários afastados por doenças de 2009 a 2017, o que pode gerar aumento das despesas dos bancos devido aos afastamentos.

As contribuições desta pesquisa incluem a possibilidade de estudar a tirania mesquinha a partir da escala EAEG validada no Brasil, a não localização de estudos brasileiros que abordaram a tirania mesquinha, o desvio de comportamento dos subordinados ao seguirem ordens da chefia – os subordinados têm atos antiéticos, trazer os prejuízos para os empregados (adoecimento e afastamento do trabalho) e para os bancos (aumento nas despesas devido os afastamentos, desencoraja a iniciativa – respondentes trouxeram que as chefias não aceitavam as opiniões dos subordinados), e reforçar a importância de estudar a tirania mesquinha, que poderá inclusive trazer à tona outros fenômenos e prejuízos para chefes e subordinados.

Quanto às limitações desta pesquisa, destaca-se o fato de a divulgação ter sido apenas por meio das redes sociais em decorrência da Covid-19. Cabe ainda destacar que a amostra não é probabilística, e, portanto, não permite que os resultados sejam generalizados.

Sugere-se que novas pesquisas busquem ampliar o público-alvo, estudar novos segmentos e outros estilos de liderança, bem como incluir a abordagem qualitativa, por meio de entrevistas. Por último, novos estudos são necessários para conhecer qual ou quais fenômenos podem facilitar a *petty tyranny* ou tirania mesquinha e como a área de Recursos Humanos tem se posicionado em relação a tais comportamentos.

Referências

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007. p. 959-960.
- ALMEIDA, Cleverson Pereira de. **Custo humano, estratégias de mediação e cidadania: atendimento presencial ao público em Agências da Previdência Social**. 2007. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- ARAÚJO, Fábio Francisco de; TOMEI, Patricia Amélia. A ética corporativa e o cenário competitivo: uma análise dos dilemas éticos nas relações de trabalho contemporâneas a partir do filme “O corte” (*Le couperet*). **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 3, p. 121-145, 2012.
- ASHFORTH, Blake E. Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 14, n. 2, p. 126-140, 1997.
- BABIÁK, Paul. When psychopaths go to work: a case study of an Industrial Psychopath. **Applied Psychology: An International Review**, v. 44, n. 2, p. 171-188, 1995.
- BABIÁK, Paul; NEUMANN, Craig S.; HARE, Robert D. Corporate psychopathy: talking the walk. **Behavioral Sciences & the Law**, v. 28, n. 2, p. 174-193, 2010.
- BARRETO, Margarida Maria S. **Assédio Moral: violência sutil – Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil**. 2005. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.
- BENDASSOLLI, Pedro F. **Psicologia e trabalho apropriações e significados**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas 2018
- BITTENCOURT, Maria Inês G. F. Conceito de psicopatia: elementos para uma definição. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 33, n. 4, p. 20-34, 1981.
- BRASIL. **Decreto nº 10.410, de 30 de junho de 2020**. Altera o Regulamento da Previdência Social, aprovado pelo Decreto nº 3.048, de 6 de maio de 1999. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.410-de-30-de-junho-de-2020-264503344>. Acesso em: 15 jul. de 2021.

BUSSE, Ronald. Comprehensive Leadership Review–Literature, Theories and Research. **Advances in Management**, v. 7, n. 4, 2014.

CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO DOS BANCÁRIOS. Disponível em https://spbancarios.com.br/sites/default/files/cct/arquivo/minuta_cct.pdf. Acesso em: 15 jul. 2021.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia; SILVA; Fabiana Lopes da; CHAN, Betty Lilian. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FIGUEIREDO, Cândido de. **Grande dicionário da língua portuguesa**. 25. ed. Lisboa: Bertrand, 1996.

GIBBS, Graham. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed Editora S/A, 2009.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. 1. ed. São Paulo: Artmed Editora S/A, 2006. p. 237-250.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis: Editora Vozes, 2017.

HARDT, Caroline. Mesmo com lucro médio semestral superior a R\$ 5 bilhões, mais de 1.400 funcionários já foram desligados das instituições nos últimos dois meses. **Jovem Pan**, 5 out. 2020. Disponível em: <https://jovempan.com.br/noticias/economia/mesmo-com-lucros-bilionarios-itau-bradesco-e-santander-demitem-em-plena-pandemia.html>. Acesso em: 27 out. 2020.

HELOANI, Roberto. PDV: Violência e Humilhação. **Revista da ABET**, v. 17, n. 1, p. 67-77, 2018.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.

HORNSTEIN, Harvey A. **O abuso do poder e o privilégio nas organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

IBARRA, Herminia; CARTER, Nancy M.; SILVA, Christine. Why Men Still Get More Promotions Than Women. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 9, p. 80-85, 2010.

IBGE. **Cadastro Central de Empresas**. Disponível em <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/992>. Acesso em: 4 dez. 2020.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Editora Altas, 1999.

MA, Hao; KARRI, Ranjan; CHITTIPEDDI, Kumar. The paradox of managerial tyranny. **Business Horizons**, v. 47, n. 4, p. 33-40, 2004.

MARQUES, Gabriela da Silva; GIONGO, Carmem Regina. Trabalhadores bancários em sofrimento: Uma análise da literatura nacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 3, p. 220-247, 2016.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento, as bases biológicas da compreensão humana**. 9. ed. São Paulo: Editora Palas Atenas, 2011. p. 152-154.

MELO, Eleuní Antonio de A. Liderança Gerencial. In: SIQUEIRA, Mirlene M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 217- 229.

NEUFELD, John L. **Estatística Aplicada à Administração usando Excel**. São Paulo: Prentice-Hall, 2003. cap. 2, 12 e 13.

OLIVEIRA, Debora. **Melhores & Maiores 2019**. Edição especial, Editora Abril, 2019, p. 12, p.154, p.198-201. Disponível em: <https://exame.com/edicoes/melhores-maiores-2019/>. Acesso em: 29 ago. 2019.

RODRIGUES, Miriam; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. “Engolir sapos” no Ambiente de Trabalho: Uma Análise do Fenômeno do Assédio Moral no Cotidiano Profissional. *In*: Conferência “O Assédio Moral no Local de Trabalho: emergência de uma nova realidade”, 7, 2008. **Anais [...]**. Lisboa: SOCIUS, 2007.

RODRIGUES, Miriam; AALTONEN, Alex. A Reação ao Assédio Moral no ambiente do trabalho. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 1, p.76-86. 2013.

SHINE, Sidney Kiyoshi. **Psicopatia**. 4. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

SOUSA, José Pedro G. de; GARCIA, Clovis Lema; CARVALHO, José Fraga T. de. **Dicionário de Política**. 1. ed. São Paulo: A T Queiroz, 1998. p. 528.

TOLEDO, Flávio de. **Dicionário de administração de recursos humanos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1979, p. 72, 88.

TURRIONI, João B.; SILVA, Patricia G. da. Psicopatas corporativos: Eles existem e deterioram o clima organizacional Corporate. **Research, Society and Development**, v. 1, n. 1, p. 20-42, 2016.

VASCONCELOS, Mônica. Pesquisador se descobre psicopata ao analisar o próprio cérebro. **BBC News**, 24 dez. 2013. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/12/131223_psychopath_inside_mv.shtml. Acesso em: 19 nov. 2019.

VROOM, Victor H.; JAGO, Arthur G. The Role of the Situation in Leadership. **American Psychological Association**, v. 2, p.17-24, 2007.

WROLLI, Rodolfo. Número de bancários doentes dispara em oito anos. **Sindicato dos Bancários**, 6 fev. 2019. Disponível em: <https://spbancarios.com.br/print/55168>. Acesso em: 17 ago. 2020.

ZACCARO, Stephen J. Trait-Based Perspectives of Leadership. **American Psychologist**, v. 62, n. 1, p. 6-16, 2007.