

Liderança Tóxica: adaptação e validação de uma escala de mensuração para casos brasileiros

TAÍS PASQUOTTO ANDREOLI

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

tais_pa@hotmail.com

VÁLDESON AMARO LIMA

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

valdeson.lima@ifro.edu.br

SERGIO VINICIUS LOUZADA

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

sergiolouzada@hotmail.com

EDSON KEYSO DE MIRANDA KUBO

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

edson.kubo@prof.uscs.edu.br

LIDERANÇA TÓXICA: ADAPTAÇÃO E VALIDAÇÃO DE UMA ESCALA DE MENSURAÇÃO PARA CASOS BRASILEIROS

1 INTRODUÇÃO

A discussão acerca da liderança remonta a meados dos anos 1900, já estando bastante difundida no meio acadêmico, sendo considerada, inclusive, como um dos fenômenos mais estudados na área das Ciências Sociais (DAY; ANTONAKIS, 2012). Trata-se também de um dos fenômenos mais discutidos junto à literatura popular, o que contribuiu - de certa forma - para sua banalização. Sendo assim, a literatura disponível acerca dessa temática se enverada, muitas vezes, por abordagens mais gerencialistas, instrumentais e até utilitárias (OUIOMET, 2002).

Genericamente conceituada como a capacidade de influenciar as pessoas, a liderança foi amplamente investigada, podendo ser compreendida, em termos gerais, por meio de suas quatro principais abordagens. São elas: a teoria de traços de personalidade, da década de 1920; a abordagem de estilos de liderança, das décadas de 1930-1940; a abordagem contingencial, da década de 1960; e a abordagem da nova liderança, mais atual, da década de 1980, com as teorias da liderança transacional e liderança transformacional (PEREIRA et al., 2015; TURANO; CAVAZOTE, 2016).

Apesar disso, deve-se ressaltar que a pesquisa em liderança não foi desenvolvida de maneira equilibrada em relação aos seus dois lados antagônicos, com uma expressiva maioria de estudos tendo focado apenas nos aspectos positivos da liderança (PELLETIER, 2010). Dessa forma, existe uma carência de estudos voltados à investigação dos aspectos negativos ou do “lado escuro” da liderança (YAVAS, 2016).

Essa carência se torna mais evidente com a emergência de problemáticas relacionadas a posturas de lideranças irresponsáveis, como é o caso da liderança tóxica, caracterizada quando o líder exhibe determinados comportamentos destrutivos, que prejudicam seus liderados (PELLETIER, 2010; LIPMAN-BLUMEN, 2005).

Como agravante, Yavas (2016) defende que ainda não se chegou a um consenso acerca da definição de liderança tóxica, com cada pesquisador usando sua própria conceituação, que acaba abrangendo uma variedade de lideranças disfuncionais. De acordo com este autor, isso não só instaura uma dificuldade de identificação e compreensão do fenômeno, mas, acima de tudo, impossibilita uma real mensuração do fenômeno.

À luz do exposto, o trabalho teve como objetivo adaptar e validar uma escala de liderança tóxica em língua portuguesa, aplicável a casos brasileiros. Para tanto, foi adotada como base conceitual a liderança tóxica, discutindo seus conceitos e investigando esforços anteriores de mensuração. Como procedimento metodológico, adotou-se uma pesquisa quantitativa, realizada por meio de técnica estatística caracterizada como análise multivariada. Sendo assim, em um primeiro momento, foi realizado um esforço de junção e comparação de três escalas desenvolvidas previamente, que são as de Schmidt (2008), Celebi, Güner e Yildiz (2015) e Yavas (2016). Como resultado desse trabalho, obteve-se um modelo com 38 assertivas, que foi então traduzido e revisado junto a um júri de especialistas, validando o instrumento inicial de coleta de dados. Com isso feito, foi realizado um levantamento (*survey*) junto a 203 participantes, o que permitiu a realização de duas rodadas de análise fatorial, a primeira exploratória e a segunda confirmatória por meio da técnica de modelagem.

2 LIDERANÇA TÓXICA

De acordo com Pelletier (2010), a pesquisa em liderança não foi desenvolvida de maneira equilibrada em relação aos seus dois lados antagônicos, com uma expressiva maioria de estudos tendo focado apenas nos aspectos positivos da liderança, em detrimento dos aspectos negativos ou mesmo destrutivos.

Essa questão se torna ainda mais delicada ao visualizar que os líderes podem ser encarados de diferentes maneiras por seus liderados, inclusive no sentido de que mesmo os líderes considerados tóxicos por muitos, ainda podem ser bem vistos por alguns liderados (LIPMAN-BLUMEN, 2005; PELLETIER, 2010). Além disso, existe a possibilidade de o líder ser considerado tóxico em determinados momentos, mas seja visto como eficiente em outros (LIPMAN-BLUMEN, 2005; PELLETIER, 2010). Essas possibilidades indicam que a liderança tóxica não necessariamente é atestada por unanimidade ou mesmo ocorra de maneira constante, o que sugere a dificuldade de identificação e mensuração do fenômeno.

Também nesse sentido, Yavas (2016) defende que não se chegou ainda a um consenso acerca da definição de liderança tóxica, sendo que cada pesquisador tem usado sua própria conceituação, abrangendo uma variedade de lideranças disfuncionais. Isso não só reforça a dificuldade de identificação e mensuração do fenômeno, como também confunde sua compreensão, impossibilitando que tanto os liderados façam uma avaliação mais objetiva de seus líderes tóxicos, quanto que os líderes tóxicos tenham a consciência de seus atos, assim como que as organizações possam acompanhar e tomar as devidas medidas acerca disso (YAVAS, 2016).

Para se afirmar, essa liderança atua no sentido de reconhecer e explorar algumas vulnerabilidades dos indivíduos no ambiente organizacional, tais como a busca por pertencimento e agrupamento social e a procura por sentido no trabalho, táticas de influência que são consideradas maldosas e/ou maliciosas (LIPMAN-BLUMEN, 2005; PELLETIER, 2010). Nesse sentido, de uma maneira geral, a liderança tóxica é caracterizada quando se exhibe determinados comportamentos destrutivos, que contribuem para diminuir a moral, a motivação e a autoestima dos liderados (PELLETIER, 2010), infligindo, assim, um mal sério e duradouro a eles (LIPMAN-BLUMEN, 2005).

Alguns comportamentos destrutivos atribuídos à liderança tóxica encontraram consonância entre diversos autores, como a postura abusiva perante os subordinados e o narcisismo (WHICKER, 1996; REED, 2004; LIPMAN-BLUMEN, 2005; YAVAS, 2016). Além disso, outras possíveis consequências são apontadas por Yavas (2016), tais como diminuição da eficiência e do desempenho pessoal, do compartilhamento e do pensamento grupal, e também da satisfação e comprometimento organizacional, assim como aumento nas taxas de absenteísmo, o que contribui para afetar de maneiras adversas nas relações de custo-benefício das organizações.

3 ESFORÇOS PRÉVIOS DE MENSURAÇÃO DA LIDERANÇA TÓXICA

O primeiro esforço no sentido de mensurar o fenômeno de liderança tóxica foi realizado por Schmidt (2008), em sua dissertação para obtenção de título de mestre em ciências pela Universidade de Maryland, nos Estados Unidos. Essa escala foi desenvolvida no contexto militar, com 189 assertivas derivadas inicialmente de dois grupos focais, com total de 19 participantes, que foram posteriormente reduzidas a 105 frases, agregadas a seis dimensões: supervisão abusiva, liderança autoritária, autopromoção, narcisismo, imprevisibilidade e comportamento não profissional. Depois, após a coleta de 218 respostas, foi rodada uma análise fatorial exploratória e outra discriminante, obtendo um modelo final

com 30 assertivas, distribuídas nas cinco primeiras dimensões supracitadas, conforme utilizado nesse artigo. A escala de Schmidt (2008) foi utilizada por outros três artigos.

Popa et al. (2013) fizeram uma replicação da escala no contexto romano, traduzindo e adaptando a escala. A validação aconteceu por meio da coleta de 352 respondentes, dados que foram submetidos a uma análise fatorial exploratória, indicando um modelo final com quatro dimensões: liderança abusiva, autopromoção, imprevisibilidade e autoritarismo.

Já Celebi, Güner e Yildiz (2015) trabalharam com uma adaptação da escala original de Schmidt (2008) ao meio acadêmico, ampliando e modificando as assertivas segundo a opinião de professores. Após coletar respostas de 206 professores, os autores rodaram uma análise fatorial exploratória, submetendo, posteriormente, a escala a uma nova apreciação (334 respondentes), a fim de realizar também uma análise fatorial confirmatória. O modelo final apresentado pelos autores é composto por 43 assertivas, distribuídos em cinco dimensões: egocentrismo, humor negativo, não apreciação, instabilidade e incerteza, e comportamento administrativo autocrático.

Mais recentemente, Yavas (2016) realizou um esforço de tradução da escala utilizada por Celebi, Güner e Yildiz (2015) para o inglês, replicando-a e validando-a com uma redução significativa. Dessa forma, após coletar 385 respostas e rodar ambas as análises fatoriais exploratória e confirmatória, o modelo final proposto pelo autor contém 15 assertivas, dispostas nas mesmas cinco dimensões (egocentrismo, humor negativo, não apreciação, instabilidade e incerteza, e comportamento administrativo autocrático).

Os modelos apresentados por Schmidt (2008), Celebi, Güner e Yildiz (2015) e Yavaz (2016), que compõem a base desse estudo, são apresentados no quadro 1.

Quadro 1. Comparação de modelos prévios

Schmidt (2008)	Celebi, Güner e Yildiz (2015)	Yavas (2016)
<p>Abusive Supervision</p> <ol style="list-style-type: none"> Ridicules subordinates. Holds subordinates responsible for things outside their job descriptions. Is not considerate about subordinates' commitments outside of work. Speaks poorly about subordinates to other people in the workplace. Publicly belittles subordinates. Reminds subordinates of their past mistakes and failures. Tells subordinates they are incompetent. <p>Authoritarian Leadership</p> <ol style="list-style-type: none"> Controls how subordinates complete their tasks. Invades the privacy of subordinates. Does not permit subordinates to approach goals in new ways. Will ignore ideas that are contrary to his/her own. Is inflexible when it comes to organizational policies, even in special circumstances. 	<p>Egocentrism</p> <p>S17 He believes he is so precious that he deserves everything good.</p> <p>S18 He believes he deserves his position (even higher positions) far and away.</p> <p>S19 He believes the future and course of this workplace will only get better with him.</p> <p>S20 He thinks he is more talented than the other managers.</p> <p>S21 He thinks he is perfect.</p> <p>S22 He is very pleased with compliments and praise. He behaves very well to the personnel talking to him in this way.</p> <p>S23 He takes arbitrary decisions or behaviors without any justification.</p> <p>S24 He adopts a manner of affectation to look good to his superiors.</p> <p>S25 When we as personnel make mistakes, he does not share responsibility, he offloads the blame on one of us.</p> <p>S26 He puts his own failures on our shoulders.</p> <p>S27 He treats preferentially only those of whom he can take</p>	<p>Egocentrism</p> <ol style="list-style-type: none"> He thinks he is more talented than the other managers. He thinks he is perfect. He puts his own failures on our shoulders. <p>Negative mood</p> <ol style="list-style-type: none"> He has sudden bursts of anger, short temper and impulsive behaviors. He is rude and offending to us. Personnel cannot come close to him when he is angry, dispirited and furious. <p>Unappreciation</p> <ol style="list-style-type: none"> He allusively and constantly reminds his personnel previous mistakes/faults. He constantly and disturbingly says that his personnel fail in their work. I think he doesn't care about his personnel. <p>Instability and uncertainty</p> <ol style="list-style-type: none"> He does not act as colleague, manager, or counterpart, he acts as

<p>6. Determines all decisions in the unit whether they are important or not.</p> <p>Narcisism</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Has a sense of personal entitlement. 2. Assumes that he/she is destined to enter the highest ranks of my organization. 3. Thinks that he/she is more capable than others. 4. Believes that he/she is an extraordinary person. 5. Thrives on compliments and personal accolades. <p>Self-Promotion</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Drastically changes his/her demeanor when his/her supervisor is present. 2. Denies responsibility for mistakes made in his/her unit. 3. Will only offer assistance to people who can help him/her get ahead. 4. Accepts credit for successes that do not belong to him/her. 5. Acts only in the best interest of his/her next promotion. <p>Unpredictability</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Has explosive outbursts. 2. Allows his/her current mood to define the climate of the workplace. 3. Expresses anger at subordinates for unknown reasons. 4. Allows his/her mood to affect his/her vocal tone and volume. 5. Varies in his/her degree of approachability. 6. Causes subordinates to try to "read" his/her mood. 7. Affects the emotions of subordinates when impassioned. 	<p>advantage</p> <p>S28 He takes upon advantages and yields of the success which does not belong to him</p> <p>S29 He tries to do his work flawless just because of his next interest.</p> <p>S30 Promotion is one of the most important things for him.</p> <p>S31 He always prioritizes his personal interests.</p> <p>S43 His behaviors are destructive rather than constructive.</p> <p>Negative mood</p> <p>S32 He has sudden bursts of anger, short temper and impulsive behaviors.</p> <p>S34 He is rude and offending to us</p> <p>S35 He reflects his negative mood on the loudness of his voice tone</p> <p>S36 His behaviors are imbalanced and unpredictable.</p> <p>S40 He intervenes in everything since he does not rely on anyone but himself.</p> <p>S41 He leads to grouping rather than unity in workplace. He creates proponent and opponent groups.</p> <p>S42 Personnel cannot come close to him when he is angry, dispirited and furious.</p> <p>Unappreciation</p> <p>S01 He adopts a condescending attitude.</p> <p>S02 He doesn't like communicating to his personnel outside of work.</p> <p>S03 I know he talks to others pessimistically about his personnel.</p> <p>S04 He humiliates his personnel among others.</p> <p>S05 He allusively and constantly reminds his personnel previous mistakes/faults.</p> <p>S06 He constantly and disturbingly says that his personnel fail in their work.</p> <p>S07 I think he doesn't care about his personnel.</p> <p>S11 He is not flexible to his personnel.</p> <p>Instability and uncertainty</p> <p>S14 He always commands when he talks to his personnel.</p> <p>S16 He does not act as colleague, manager, or counterpart, he acts as boss.</p> <p>S33 His mood determines work</p>	<p>boss.</p> <p>11 His mood determines work climate and aura. If he is angry, there is tension in workplace, if he is happy, there is positive aura in the workplace.</p> <p>12 As personnel, we have to behave according to his mood.</p> <p>Autocratical management behavior</p> <p>13 He dislikes when we hazard an opinion in contrast to his ideas.</p> <p>14 He runs the operation with his own decisions rather than common decisions.</p> <p>15 He generally talks about subjects that he gives importance; he does not dwell on the subjects we suggest.</p>
---	--	--

	<p>climate and aura. If he is angry, there is tension in workplace, if he is happy, there is positive aura in the workplace.</p> <p>S37 As personnel, we have to behave according to his mood.</p> <p>S38 He is erratic.</p> <p>S39 He does not support and rely on his personnel; he does not show his support. We feel alone.</p> <p>Autocratical management behavior</p> <p>S08 He has a negative attitude towards us without listening to us or letting us explain in any situation.</p> <p>S09 He hardly lets us try new methods/practices/innovations regarding work.</p> <p>S10 He dislikes when we hazard an opinion in contrast to his ideas.</p> <p>S12 He runs the operation with his own decisions rather than common decisions.</p> <p>S13 He generally talks about subjects that he gives importance; he does not dwell on the subjects we suggest.</p> <p>S15 He wants everything to be done in the way he commands.</p>	
--	--	--

Fonte: Elaborado com base em Schmidt (2008), Celebi, Güner e Yildiz (2015) e Yavas (2016).

Foi desenvolvido um trabalho de junção dessas assertivas, totalizando 73, e posterior comparação, que, identificando casos de muita semelhança ou mesmo duplicidade, eliminou 29 assertivas. Além disso, outras 5 assertivas foram eliminadas pela possível confusão proveniente da linguagem utilizada, tanto vaga (direito pessoal, comportamento destrutivo em detrimento de construtivo e atitude negativa) como difícil (condescendente e errático), assim como outra assertiva foi descartada por não se relacionar tão próxima ao constructo (comunicação fora do trabalho). Sendo assim, o resultado foi um modelo inicial com 38 assertivas. As dimensões originalmente desenvolvidas por Schmidt (2008) foram mantidas por hora, apenas de maneira sugestiva. O quadro 2 ilustra essa junção, com as frases eliminadas ilustradas com efeito tachado.

Quadro 2. Junção das assertivas – Modelo inicial com eliminações tachadas

<p>Abusive Supervision</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ridicules subordinates 2. Holds subordinates responsible for things outside their job descriptions 3. Is not considerate about subordinates' commitments outside of work 4. Speaks poorly about subordinates to other people in the workplace 5. Publicly belittles subordinates 6. Reminds subordinates of their past mistakes and failures 7. Tells subordinates they are incompetent <p>S01 He adopts a condescending attitude.</p> <p>S02 He doesn't like communicating to his personnel outside of work.</p> <p>S03 I know he talks to others pessimistically about his personnel.</p> <p>S04 He humiliates his personnel among others.</p>

- S05 He allusively and constantly reminds his personnel previous mistakes/faults.
~~S06 He constantly and disturbingly says that his personnel fail in their work.~~
 S07 I think he doesn't care about his personnel.
~~S08 He has a negative attitude towards us without listening to us or letting us explain in any situation.~~
 S11 He is not flexible to his personnel.
~~S14 He always commands when he talks to his personnel.~~
 S16 He does not act as colleague, manager, or counterpart, he acts as boss.
 S39 He does not support and rely on his personnel; he does not show his support. We feel alone.
 S40 He intervenes in everything since he does not rely on anyone but himself.
 S41 He leads to grouping rather than unity in workplace. He creates proponent and opponent groups
~~S43 His behaviors are destructive rather than constructive.~~

Authoritarian Leadership

1. Controls how subordinates complete their tasks
 2. Invades the privacy of subordinates
 3. Does not permit subordinates to approach goals in new ways
 4. ~~Will ignore ideas that are contrary to his/her own~~
 5. ~~Is inflexible when it comes to organizational policies, even in special circumstances~~
 6. Determines all decisions in the unit whether they are important or not
- S09 He hardly lets us try new methods/practices/innovations regarding work.
 S10 He dislikes when we hazard an opinion in contrast to his ideas.
~~S12 He runs the operation with his own decisions rather than common decisions.~~
~~S13 He generally talks about subjects that he gives importance; he does not dwell on the subjects we suggest.~~
 S15 He wants everything to be done in the way he commands.
 S25 When we as personnel make mistakes, he does not share responsibility, he offloads the blame on one of us.
 S26 He puts his own failures on our shoulders.
 S28 He takes upon advantages and yields of the success which does not belong to him

Narcissism

1. ~~Has a sense of personal entitlement~~
 2. Assumes that he/she is destined to enter the highest ranks of my organization
 3. Thinks that he/she is more capable than others
 4. ~~Believes that he/she is an extraordinary person~~
 5. ~~Thrives on compliments and personal accolades~~
- ~~S17 He believes he is so precious that he deserves everything good.~~
 S18 He believes he deserves his position (even higher positions) far and away.
 S19 He believes the future and course of this workplace will only get better with him.
~~S20 He thinks he is more talented than the other managers.~~
 S21 He thinks he is perfect.
~~S22 He is very pleased with compliments and praise. He behaves very well to the personnel talking to him in this way.~~

Self-Promotion

1. Drastically changes his/her demeanor when his/her supervisor is present
 2. ~~Denies responsibility for mistakes made in his/her unit~~
 3. ~~Will only offer assistance to people who can help him/her get ahead~~
 4. Accepts credit for successes that do not belong to him/her
 5. ~~Acts only in the best interest of his/her next promotion~~
- ~~S24 He adopts a manner of affectation to look good to his superiors.~~
 S27 He treats preferentially only those of whom he can take advantage
~~S29 He tries to do his work flawless just because of his next interest.~~
 S30 Promotion is one of the most important things for him. 0
 S31 He always prioritizes his personal interests.

Unpredictability

1. ~~Has explosive outbursts~~
2. Allows his/her current mood to define the climate of the workplace
3. Expresses anger at subordinates for unknown reasons
4. ~~Allows his/her mood to affect his/her vocal tone and volume~~
5. ~~Varies in his/her degree of approachability~~

~~6. Causes subordinates to try to “read” his/her mood~~
~~7. Affects the emotions of subordinates when impassioned~~
 S23 He takes arbitrary decisions or behaviors without any justification.
 S32 He has sudden bursts of anger, short temper and impulsive behaviors.
~~S33 His mood determines work climate and aura. If he is angry, there is tension in workplace, if he is happy, there is positive aura in the workplace.~~
 S34 He is rude and offending to us
~~S35 He reflects his negative mood on the loudness of his voice tone~~
 S36 His behaviors are imbalanced and unpredictable.
~~S37 As personnel, we have to behave according to his mood.~~
~~S38 He is erratic.~~
~~S42 Personnel cannot come close to him when he is angry, dispirited and furious.~~

Fonte: Elaborado com base em Schmidt (2008), Celebi, Güner e Yildiz (2015) e Yavas (2016).

Com isso feito, foi possível então iniciar o processo de revisão e validação junto ao júri de especialistas.

4 MÉTODO

Para atender o objetivo proposto pelo trabalho, foi adotado como procedimento metodológico uma pesquisa quantitativa, realizada por meio de técnica estatística caracterizada como análise multivariada. Segundo Hair Jr. et al. (2009), as técnicas analíticas multivariadas configuram-se como importantes ferramentas para análises de pesquisas governamentais, industriais e acadêmicas, principalmente pela possibilidade de diminuição do grau de subjetividade na avaliação de instrumentos de coleta de dados.

Sendo assim, em um primeiro momento, foi realizado um esforço de junção e comparação de três escalas desenvolvidas previamente, que são as de Schmidt (2008), Celebi et al. (2015) e Yavas (2016). Como resultado desse esforço, obteve-se um modelo com 48 assertivas, que foi então traduzido e revisado junto a um júri de especialistas, formado por dois professores pesquisadores da área, atuantes no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), conceito Capes 5 (2016).

Cabe pontuar que além do trabalho de tradução, as assertivas foram ajustadas para ficarem na terceira pessoa. Além disso, nesse momento, deixou-se claro para os especialistas que, além de revisar a tradução, era permitido e incentivado possíveis sugestões de melhoria, por meio da indicação de exclusão, modificação ou incorporação de assertivas. Após duas rodadas de revisão, o instrumento inicial de coleta de dados foi validado, considerado apto para aplicação, conforme exposto no quadro 3.

Quadro 3. Modelo inicial traduzido e revisado junto ao júri de especialistas

Abusive Supervision	Supervisão abusiva
1) Ridicules subordinates	1) Ridiculariza os subordinados
2) Holds subordinates responsible for things outside their job descriptions	2) Incumbe os subordinados em atividades além de suas descrições de cargos
3) Is not considerate about subordinates' commitments outside of work	3) Não considera os compromissos dos subordinados fora do trabalho
4) Speaks poorly about subordinates to other people in the workplace	4) Fala mal sobre os subordinados a outras pessoas no local de trabalho
5) Publicly belittles subordinates	5) Deprecia publicamente os subordinados
6) Tells subordinates they are incompetent	6) Diz aos subordinados que eles são incompetentes
7) I think he doesn't care about his personnel.	7) Não se importa com o seu pessoal.
8) He allusively and constantly reminds his	8) Refere-se e constantemente lembra seu pessoal de

<p>personnel previous mistakes/faults.</p> <p>9) He does not act as colleague, manager, or counterpart, he acts as boss.</p> <p>10) He does not support and rely on his personnel; he does not show his support. We feel alone.</p> <p>11) He is not flexible to his personnel.</p> <p>12) He intervenes in everything since he does not rely on anyone but himself.</p> <p>13) He leads to grouping rather than unity in workplace. He creates proponent and opponent groups</p> <p>Authoritarian Leadership</p> <p>14) Controls how subordinates complete their tasks</p> <p>15) Invades the privacy of subordinates</p> <p>16) Does not permit subordinates to approach goals in new ways</p> <p>17) Determines all decisions in the unit whether they are important or not</p> <p>18) He dislikes when we hazard an opinion in contrast to his ideas.</p> <p>19) He wants everything to be done in the way he commands.</p> <p>20) He hardly lets us try new methods/practices/innovations regarding work.</p> <p>21) He puts his own failures on our shoulders.</p> <p>22) When we as personnel make mistakes, he does not share responsibility, he offloads the blame on one of us.</p> <p>Narcissism</p> <p>23) Assumes that he/she is destined to enter the highest ranks of my organization</p> <p>24) Thinks that he/she is more capable than others</p> <p>25) He thinks he is perfect.</p> <p>26) He believes he deserves his position (even higher positions) far and away.</p> <p>27) He believes the future and course of this workplace will only get better with him.</p> <p>Self-Promotion</p> <p>28) Drastically changes his/her demeanor when his/her supervisor is present</p> <p>29) Accepts credit for successes that do not belong to him/her</p> <p>30) Promotion is one of the most important things for him.</p> <p>31) He always prioritizes his personal interests.</p> <p>32) He treats preferentially only those of whom he can take advantage</p> <p>Unpredictability</p> <p>33) Allows his/her current mood to define the climate of the workplace</p> <p>34) Expresses anger at subordinates for unknown reasons</p> <p>35) He is rude and offending to us</p> <p>36) He has sudden bursts of anger, short temper</p>	<p>erros e falhas anteriores.</p> <p>9) Não age como colega, gerente ou parceiro, ele age como chefe.</p> <p>10) Não suporta nem confia em seu pessoal; não mostra seu apoio. Os subordinados se sentem sozinhos.</p> <p>11) Não é flexível com seu pessoal.</p> <p>12) Intervém em tudo, pois não confia em ninguém além de si mesmo.</p> <p>13) Não proporciona uma unidade no local de trabalho; em vez, cria grupos oponentes e adversários.</p> <p>Liderança autoritária</p> <p>14) Controla como os subordinados completam suas tarefas</p> <p>15) Invade a privacidade dos subordinados</p> <p>16) Não permite que os subordinados atinjam os objetivos de novas maneiras</p> <p>17) Determina todas as decisões na unidade, sendo elas importantes ou não.</p> <p>18) Não gosta quando os subordinados sugerem uma opinião em contraste com suas idéias.</p> <p>19) Quer que tudo seja feito da maneira que ele comanda.</p> <p>20) Não permite experimentar novos métodos / práticas / inovações em relação ao trabalho.</p> <p>21) Coloca suas próprias falhas nos ombros dos subordinados.</p> <p>22) Quando seu pessoal comete erros, ele não compartilha responsabilidade, simplesmente descarrega a culpa neles.</p> <p>Narcisismo</p> <p>23) Supõe que está destinado a ingressar nos cargos mais altos da organização</p> <p>24) Pensa que é mais capaz do que outros</p> <p>25) Acha que ele é perfeito.</p> <p>26) Acredita que merece sua posição e posições ainda mais altas na estrutura organizacional.</p> <p>27) Acredita que o futuro e a evolução do local de trabalho só vão melhorar com ele.</p> <p>Auto-Promoção</p> <p>28) Muda drasticamente o seu comportamento quando o seu supervisor está presente</p> <p>29) Aceita crédito por sucessos que não lhe pertencem</p> <p>30) A promoção é uma das coisas mais importantes para ele.</p> <p>31) Sempre prioriza seus interesses pessoais.</p> <p>32) Trata preferencialmente apenas aqueles de quem ele pode tirar proveito</p> <p>Imprevisibilidade</p> <p>33) Permite que seu humor atual defina o clima do local de trabalho</p> <p>34) Expressa raiva em subordinados por razões desconhecidas</p> <p>35) É rude e ofensivo com os subordinados.</p> <p>36) Tem rajadas repentinas de raiva, temperamento curto e comportamentos impulsivos.</p>
---	---

and impulsive behaviors. 37) His behaviors are imbalanced and unpredictable. 38) He takes arbitrary decisions or behaviors without any justification.	37) Seus comportamentos são desequilibrados e imprevisíveis. 38) Toma decisões arbitrárias ou comportamentos sem qualquer justificativa.
---	---

Fonte: Elaborado pelos autores de acordo com resultado da avaliação do júri de especialistas.

Em um segundo momento, foi realizado um levantamento (*survey online*) junto a 203 participantes, o que permitiu a realização de duas rodadas de análise fatorial, a primeira exploratória e a segunda confirmatória. Sendo assim, o instrumento de coleta de dados foi composto pelo termo de consentimento, pelo perfil do respondente (sexo, gênero, idade, escolaridade e renda familiar) e pela escala de liderança tóxica traduzida e revisada, cujas assertivas foram apresentadas de forma randomizada para cada participante, sobre as quais era solicitado que se respondesse acerca do nível de concordância em uma escala de 0 a 10, sendo 0 discordo totalmente e 10 concordo totalmente.

Para Hair Jr. et al. (2009), a aplicação da técnica de Análise Fatorial Exploratória torna-se útil para resumir a quantidade de informações de um modelo inicial, contribuindo no sentido de diminuir o número de variáveis em agrupamentos menores. Além disso, segundo os autores, torna-se possível identificar novos fatores, além de investigar o quanto da variância de uma variável pode ser compartilhada com outra variável correspondente a um mesmo fator, o que possibilita a eliminação de variáveis que não podem ser agrupadas.

Para que seja possível a realização de uma Análise Fatorial Exploratória, uma série de pressupostos deve ser atendida (HAIR JR. et al., 2009; SANTANA et al., 2016), como os referentes aos testes de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, de esfericidade de Bartlett, de *Mensure of Samling Adequacy (MSA)*, de comunalidade, assim como em relação à normalidade multivariada dos dados, ao tamanho mínimo da amostra e à variância total explicada. Esses pressupostos são apresentados e discutidos na seção de análise de dados. Quanto ao método de retenção fatorial foi utilizado a rotação Equimax, a fim de minimizar tanto o número de variáveis quanto de fatores, obtendo-se, assim, número reduzido de variáveis com carga fatorial maior e número reduzido de fatores (MALHOTRA, 2012; HAIR JR. et al., 2009).

Posteriormente, após a obtenção do melhor resultado encontrado pela Análise Fatorial Exploratória, a Análise Fatorial Confirmatória foi realizada por meio do software IBM SPSS AMOS (*Analysis of Moment Structures*), utilizando o método de estimação da Máxima Verossimilhança (*ML*). Hair Jr. et al. (2009) defende que a Análise Fatorial Confirmatória, por sua vez, consiste no método mais direto para validar os resultados obtidos por meio da Análise Fatorial Exploratória e, posteriormente, avaliar a repetitividade dos resultados. Trata-se, assim, de uma técnica mais ampla, no contexto das técnicas analíticas multivariadas, também denominada de Modelagem de Equações Estruturais baseada em Covariâncias – MEE-BC (HAIR JR. et al., 2009).

Também para a realização de uma Análise Fatorial Confirmatória algumas etapas devem ser seguidas, a saber: escolher a matriz de dados a ser utilizada, o método de estimação, verificar a identificação do modelo, encontrar eventuais estimativas discrepantes, avaliação do ajuste global do modelo, quantificação do ajuste do modelo de mensuração, avaliação do ajuste do modelo estrutural, avaliação da matriz de resíduos normalizados, e análise das estimativas padronizadas (LOPES, 2005; SANTANA et al., 2016). Os autores defendem que essas nove operações são necessárias para eliminar possíveis variáveis que não atendem aos indicadores estabelecidos como parâmetros.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Essa seção foi dividida em duas partes: apresentação e análise dos dados decorrentes da Análise Fatorial Exploratória e apresentação e análise dos dados decorrente da Análise Fatorial Confirmatória.

O perfil da amostra se caracterizou por uma superioridade do sexo feminino (65,1%) e de solteiros (78%), com idade média de 26 anos, variando entre 18 e 59 anos. A amostra apresentou boa escolaridade, com predominância do ensino superior incompleto (74,9%), seguido de 8% com ensino superior completo, pós-graduação e ensino médio completo. Em relação à renda familiar, as respostas se concentraram em níveis inferiores, com a maioria entre as duas primeiras faixas de renda, até R\$2.448 (41,1%) e de R\$2.489 a R\$6.220 (48,1%), seguidas de uma minoria nas demais, de R\$6.221 a R\$12.440 (8,6%) e mais de R\$12.441 (2,2%).

5.1 Análise Fatorial Exploratória

Para que a análise fatorial seja considerada consistente, uma série de pressupostos deve ser atendida, conforme mencionado no método. Para fins desse trabalho, os requisitos foram estipulados como seguem: tamanho mínimo da amostra de cinco participantes para cada variável ($n > 190$); normalidade multivariada dos dados; testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) maior que 0,8; teste de Esfericidade de *Bartlett* significativo (menor que 0,5); *Mensure of Sampling Adequacy* (MSA) superior a 0,7; comunalidade superior a 0,5; e variância total explicada superior a 0,5 (HAIR JR. et al., 2009; PESTANA; GAGEIRO, 2003).

Nesse sentido, já na primeira rodada obteve-se KMO de 0,979 ($p=0,000$), com MSA de todas as variáveis e comunalidades acima do estabelecido. Dessa forma, todas as variáveis atingiram os requisitos, não havendo, assim, indicação estatística de nenhuma exclusão. Ressalta-se que o modelo obteve 82,02% da variância total explicada, bem acima do indicado (50%), assim como superior aos esforços prévios de mensuração desse fenômeno verificados nos trabalhos anteriormente mencionados.

A análise indicou a composição de três fatores. O primeiro fator, mais amplo, com dezessete assertivas, agrega variáveis relacionadas a um comportamento egocêntrico e narcisista, por horas também agressivo, o que motivou à denominação de Megalomania. O segundo fator, menor, é composto por oito assertivas, que se concentram no comportamento instável e até agressivo do líder, sendo, assim, nomeado de Instabilidade/Assédio. Por fim, o terceiro fator concentra treze assertivas que se referem à forma autoritária com que os líderes se relacionam com seus liderados, levando-o a ser denominada de Autoridade Abusiva. Os fatores e suas respectivas assertivas são ilustrados no quadro 4.

Quadro 4. Composição dos fatores identificados

ASSERTIVAS	Megalomania	Instabilidade/ Assédio	Autoridade Abusiva
20 Não permite experimentar novos métodos/práticas/inoações em relação ao trabalho.	,616		
21 Coloca suas próprias falhas nos ombros dos subordinados.	,654		
22 Quando seu pessoal comete erros, ele não compartilha responsabilidade, simplesmente descarrega a culpa neles.	,644		
23 Supõe que está destinado a ingressar nos cargos mais altos da organização.	,746		

24	Pensa que é mais capaz do que outros.	,748		
25	Acha que é perfeito.	,728		
26	Acredita que merece sua posição e posições ainda mais altas na estrutura organizacional.	,679		
27	Acredita que o futuro e a evolução do local de trabalho só vão melhorar com ele.	,714		
28	Muda drasticamente o seu comportamento quando o seu supervisor está presente.	,707		
29	Aceita crédito por sucessos que não lhe pertencem.	,688		
30	A promoção é uma das coisas mais importantes para ele.	,702		
31	Sempre prioriza seus interesses pessoais.	,698		
32	Trata preferencialmente apenas aqueles de quem ele pode tirar proveito.	,691		
34	Expressa raiva em subordinados por razões desconhecidas.	,642		
36	Tem rajadas repentinas de raiva, temperamento curto e comportamentos impulsivos.	,647		
37	Seus comportamentos são desequilibrados e imprevisíveis.	,654		
38	Toma decisões arbitrárias ou comportamentos sem qualquer justificativa.	,703		
1	Ridiculariza os subordinados.		,767	
4	Fala mal sobre os subordinados a outras pessoas no local de trabalho.		,648	
5	Deprecia publicamente os subordinados.		,762	
6	Diz aos subordinados que eles são incompetentes.		,765	
13	Não proporciona uma unidade no local de trabalho; em vez, cria grupos oponentes e adversários.		,696	
15	Invade a privacidade dos subordinados.		,696	
33	Permite que seu humor atual defina o clima do local de trabalho.		,566	
35	É rude e ofensivo com os subordinados.		,670	
2	Incumbe os subordinados em atividades além de suas descrições de cargos.			,613
3	Não considera os compromissos dos subordinados fora do trabalho.			,686
7	Não se importa com o seu pessoal.			,624
8	Refere-se e constantemente lembra seu pessoal de erros e falhas anteriores.			,576
9	Não age como colega, gerente ou parceiro, ele age como chefe.			,701
10	Não suporta nem confia em seu pessoal; não mostra seu apoio. Os subordinados se sentem sozinhos.			,600
11	Não é flexível com seu pessoal.			,660
12	Intervém em tudo, pois não confia em ninguém além de si mesmo.			,564
14	Controla como os subordinados completam suas tarefas.			,813
16	Não permite que os subordinados atinjam os objetivos de novas maneiras.			,608
17	Determina todas as decisões na unidade, sendo elas importantes ou não.			,690
18	Não gosta quando os subordinados sugerem uma opinião em contraste com suas ideias.			,587
19	Quer que tudo seja feito da maneira que ele comanda.			,670

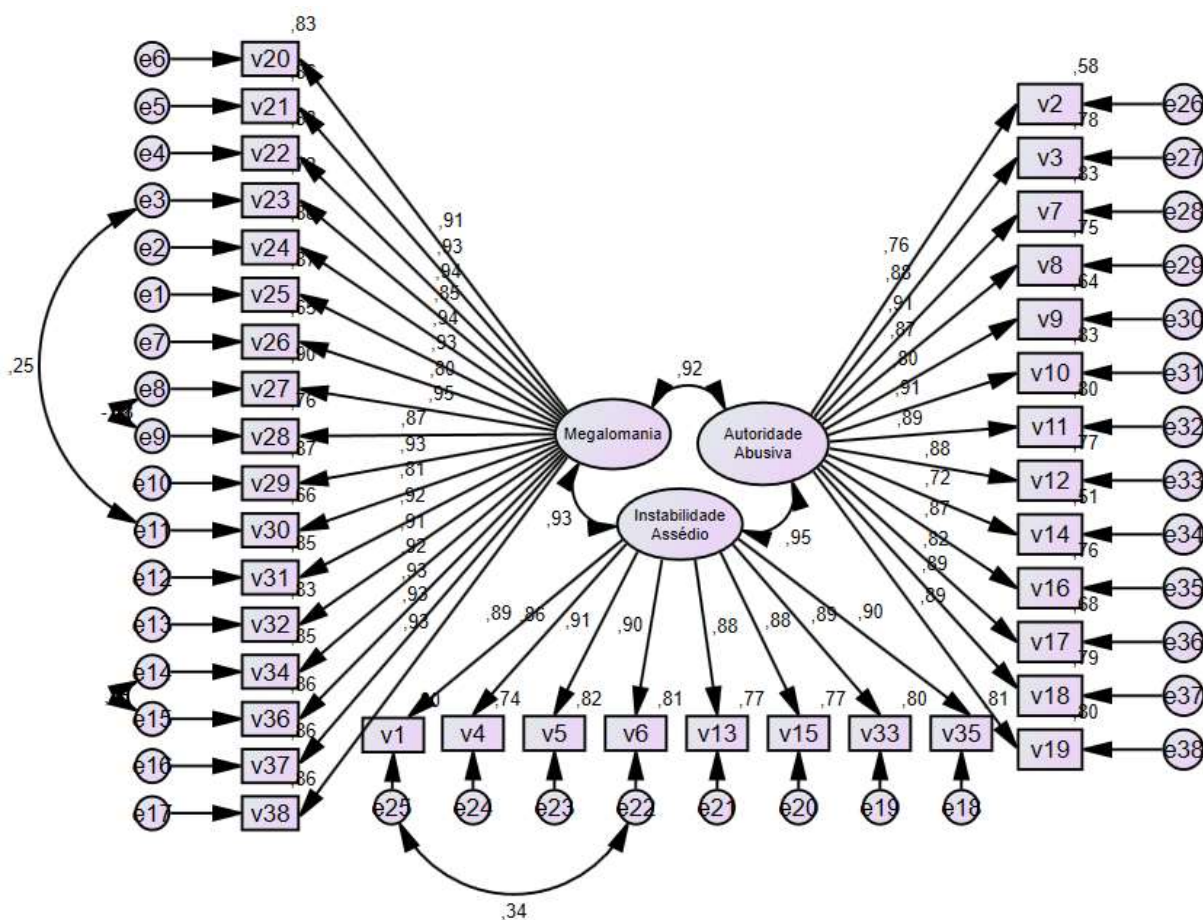
Fonte: Elaborado pelos autores por meio da análise fatorial exploratória.

Com isso feito, partiu-se para a validação do modelo atual por meio da Análise Fatorial Confirmatória.

5.2 Análise Fatorial Confirmatória

A Análise Fatorial Confirmatória serve para não só para avaliar a confiabilidade das variáveis de um determinado modelo, no sentido de validar o modelo indicado pela Análise Fatorial Exploratória, mas também indicar possíveis eliminações, a fim de melhor ajustar o modelo final (SANTANA et al., 2016). No modelo de mensuração apresentado na figura 1 são apresentadas as cargas fatoriais padronizadas resultantes da aplicação do método da Máxima Verossimilhança. Registre-se que as cargas de todas as variáveis foram superiores ao valor de referência sugerido por Marôco (2010) de 0,70, sugerindo um bom ajuste inicial do modelo.

Figura 1. Modelo de mensuração da liderança tóxica



Fonte: Elaborado pelos autores.

Outra informação relevante se refere aos índices de ajustamento, que cumpriram o nível recomendado, segundo os valores de referência indicados em Marôco (2010), Prearo, Gouvea e Romeiro (2011) e Hair Jr. et al. (2009). A tabela 1 apresenta os indicadores iniciais e finais do modelo, de acordo com os dados extraídos pela Análise Fatorial Confirmatória, bem como os valores adotados como de referência.

Tabela 5: Indicadores e ajustes realizados por meio da Análise Fatorial Confirmatória

Índices	Análises		
	Inicial	Final	Valor de referência

Qui-Quadrado/gl (“normado”) χ^2 /gl	2,58	2,46	Ideal $2,0 < \chi^2/\text{gl} < 3,0$ Real $\chi^2/\text{gl} < 5,0$
GFI (goodness-of-fit index)	0,889	0,903	$\geq 0,9$
AGFI (ajusted GFI)	0,847	0,916	$\geq 0,9$
Normed Fit Index (NFI)	0,859	0,866	$\geq 0,9$
Tucker-Lewis Index (NNFI)	0,897	0,904	$\geq 0,9$
Comparative Fit Index	0,908	0,915	$\geq 0,9$
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0,08	0,08	$0,05 < \text{RMSEA} < 0,08$

Fonte: Elaborado pelos autores

Pontua-se que os ajustes foram realizados apenas a partir do índice de modificação, os quais indicam a necessidade de inclusão de covariâncias entre os erros no intuito de gerar melhor ajustamento geral. (GOSLING; GONÇALVES, 2003; HAIR JR. et al, 2009). Dessa forma, pode-se observar que os índices obtidos com a análise indicam um bom ajustamento geral do modelo, ainda que RMSEA esteja no limite do aceitável e NFI tenha apresentado índice inferior – bem próximo – ao valor de referência. Importante pontuar que o Qui-quadrado é a única medida de qualidade de ajuste com caráter estatístico disponível na modelagem de equações estruturais e, portanto, seu enquadramento dentro de um padrão idealizado reflete o bom ajustamento do modelo, corroborado pelos demais índices observados (GFI, AGFI, NNFI e CFI).

Ainda como medidas de ajuste importante, foram verificados os índices de confiabilidade composta (CC) e variância extraída (AVE). Os resultados para cada constructo foram *i)* Megalomania: CC=0,94 e AVE=0,50; *ii)* Instabilidade/Assédio: CC=0,88 e AVE=0,52; *iii)* Autoridade abusiva: CC=0,92 e AVE=0,50. Assumindo os valores de referência para CC>0,70 e AVE>0,50 (MARÓCO, 2010; PREARO; GOUVEA; ROMEIRO, 2011; HAIR JR et al., 2009), os resultados evidenciam, respectivamente, a consistência interna dos indicadores do constructo, descrevendo o grau em que eles explicam o constructo latente em comum (CC); e a quantidade geral de variância nos indicadores explicada pelo constructo latente (AVE).

6 CONCLUSÕES

O trabalho teve como objetivo adaptar e validar uma escala de liderança tóxica para a língua portuguesa. Dessa forma, uma escala inicial foi composta por 38 assertivas, resultado de um esforço de junção e comparação de três escalas desenvolvidas previamente (SCHMIDT, 2008; CELEBI; GUNER; YILDIZ, 2015; YAVAS, 2016), bem como de um trabalho de tradução e revisão junto a um júri de especialistas. Com isso feito, 203 respostas foram coletadas, submetendo a escala a duas rodadas de análise fatorial, exploratória e confirmatória. Em ambos os casos, todos os requisitos e parâmetros sugeridos por especialistas da área foram cumpridos. Sendo assim, obtendo-se um elevado nível de ajustamento, o modelo final foi composto por 38 assertivas distribuídas em três fatores.

O primeiro fator, mais amplo, com dezessete assertivas, versa sobre o comportamento egocêntrico e narcisista dos líderes, por horas também agressivo, o que motivou à denominação de Megalomania. O segundo fator, mais compacto, agrega oito assertivas referentes ao comportamento instável e agressivo dos líderes, sendo, dessa forma, nomeado de Instabilidade/Assédio. O terceiro fator, por sua vez, concentra treze assertivas que dizem respeito à forma autoritária com que os líderes se relacionam com seus liderados, levando-o a ser denominada de Autoridade Abusiva.

Nesse sentido, o estudo contribui no sentido de fomentar a discussão acerca da liderança tóxica, construto pouco explorado no ambiente acadêmico tanto internacional

quanto (mais) brasileiro, que, de certa forma, acabaram negligenciando os aspectos maléficos da liderança. O contexto do *management* e do *managerial* (gerencialismo) deixa em segundo plano os aspectos críticos da liderança, ressaltando apenas o lado prático e prescritivo que exalta as qualidades de um líder frente aos liderados.

Mais importante, o estudo avança na questão de mensuração desse fenômeno, validando uma escala de liderança tóxica em contexto nacional. A mensuração da liderança tóxica pode contribuir para alertar as organizações sobre as dimensões destrutivas da liderança. Primeiro, contribui-se no sentido de permitir a identificação e verificação disso no contexto organizacional; segundo, possibilita-se a prevenção ou correção dos danos inerentes à toxicidade da liderança sobre os aspectos comportamentais do ambiente de trabalho.

Ressalta-se, assim, que a importância de se pesquisar esse tema se justifica não só pela lacuna teórica, mas por sua influência na prática organizacional, devido à potencialidade de corromper o clima organizacional, desmotivar os funcionários e prejudicar o desempenho da organização, entre outros. Dessa forma, acredita-se que essas lacunas e esses vieses, tanto acadêmicos quanto empresariais, podem ser mitigados por meio do estudo e mensuração da toxicidade da liderança nas organizações, que contribui para esclarecer de maneira imparcial a realidade da liderança e seus múltiplos efeitos sobre os liderados.

Tendo em vista a importância ressaltada até aqui, torna-se imprescindível compreender esse constructo, verificando sua relação com temas pertinentes da área, tais como motivação, qualidade de vida no trabalho e clima organizacional, bem como analisando suas possíveis consequências no desempenho dos funcionários e da organização como um todo. Sendo assim, sugere-se para trabalhos futuros a investigação de tais temas, bem como são incentivadas futuras replicações ou mesmo extensões da escala validada.

REFERÊNCIAS

- ÇELEBİ, N.; GÜNER, H.; YILDIZ, V. Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi (Developing Toxic Leadership Scale). *Journal of Faculty of Education*, v. 4, n. 1, p. 249-268, 2015.
- DAY, D.V.; ANTONAKIS, J. *The nature of leadership*. 2.ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2012.
- GOSLING, M.; GONÇALVES, C.A. Modelagem por equações estruturais: conceitos e aplicações. *Revista de Administração Faces*, v. 2, n. 2, p. 83-95, ago./dez., 2003.
- HAIR JR., J.F. et al. *Análise multivariada de dados*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- LIPMAN-BLUMEN, J. *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – And how we can survive them*. New York: Oxford University Press, 2005.
- LOPES, H.E.G. Abrindo a caixa preta: considerações sobre a utilização da Análise Fatorial Confirmatória nas pesquisas em Administração. *Economia e Gestão*, v. 5, n. 11, p. 19-34, 2005.
- MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARÔCO, J. *Análise de equações estruturais – Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Lisboa: ReportNumber, 2010.
- OUMET, G. As armadilhas dos paradigmas da liderança. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 2, p. 8-16, abr./jun. 2002.

- PELLETIER, K.L. Leader Toxicity: an empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, v. 6, n. 4, p. 373-389, 2010.
- PEREIRA, J.J.; MARANHÃO, C.M.S.A.; REZENDE, A.F.; MENDONÇA, M.C.A. Um estudo sobre a teoria tradicional de liderança: contribuições da teoria crítica. *Anais... Enanpad - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Belo Horizonte, set. 2015.
- PESTANA, M.H.; GAGEIRO, J. N. *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementariedade do SPSS*. 6ª.ed. Lisboa: Sílabo, 2003.
- POPA, M.; ROTĂRESCU V.; SULEA, C.; ALBULESCU, P. Toxic Leadership Scale-Romanian adaptation. *Psychology of Human Resources Journal*, v. 11, n. 2, p. 57-70, 2013.
- PREARO, L.C.; GOUVÊA, M.A.; ROMEIRO, M.C. Avaliação do emprego da técnica de modelagem de equações estruturais em teses e dissertações de universidades públicas de alta performance. *Revista FAE*, v. 14, n. 2, p. 80-99, jul./dez. 2011.
- REED, C.G.E. Toxic Leadership – relieve of command. *Military Review*, July-August, 2004.
- SANTANA, E.H.; THIAGO, F.; TRIGUEIRO, F.M.C.; PREARO, L.C. Adaptação e validação de instrumento para mensurar a satisfação dos usuários de sistemas de informações no Brasil. *Gestão & Regionalidade*, v. 32, n. 96, p. 4-20, 2016.
- SCHMIDT, A.A. *Development and validation of the toxic leadership scale*. University of Maryland, College Park, 2008.
- TURANO, L.M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: uma análise bibliométrica do acervo do “The Leadership Quarterly”. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, n. 4, p. 434, 2016.
- YAVAŞ, A. Sectoral Differences in the Perception of Toxic Leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 229, p. 267-276, 2016.
- WHICKER, M.L. *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. New York: Doubleday, 1996.