

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

WINNY BRITO BARBOZA

**O PAPEL MODERADOR DO GÊNERO NA RELAÇÃO ENTRE O
PODER HIERÁRQUICO COERCIVO E A PRÁTICA DE
INCIVILIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**VITÓRIA
2020**

WINNY BRITO BARBOZA

**O PAPEL MODERADOR DO GÊNERO NA RELAÇÃO ENTRE O
PODER HIERÁRQUICO COERCIVO E A PRÁTICA DE
INCIVILIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Marcia Juliana d'Angelo

**VITÓRIA
2020**

WINNY BRITO BARBOZA

**O PAPEL MODERADOR DO GÊNERO NA RELAÇÃO ENTRE O
PODER HIERÁRQUICO COERCIVO E A PRÁTICA DE
INCIVILIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Administração.

Aprovada em 03 de março de 2020.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profª Dra. MARCIA JULIANA D'ANGELO
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profª Dra. KÁTIA CYRLENE VASCONCELOS
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela sua bondade e misericórdia, fortalecendo sempre a minha fé diante das dificuldades, abençoando e iluminando meus caminhos.

Aos meus pais Madalena Brito e Rogerio Barboza, e minha irmã Ingrid Brito Barboza, pelo amor incondicional que eles têm por mim, pelo apoio e incentivo que sempre me deram, mostrando que todo sonho é possível de ser alcançado, quando temos garra e força de vontade para ir além.

Ao meu namorado Jadson Montovani, pelo amor, carinho e compreensão durante a fase final do Mestrado.

Aos meus colegas de trabalho do Grupo Lider, e em especial aos meus gestores Paulo Henrique Daltin e José Braz Neto, pela compreensão e apoio durante todo o processo do Mestrado.

Aos colegas e professores do curso de Mestrado da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, pelo convívio e amizade formada e pelo crescimento pessoal e profissional que obtive durante as calorosas discussões.

Aos Professores Marcia Juliana d'Angelo, Emerson Wagner Mainardes e Bruno Felix vonBorell de Araujo, pelas valiosas contribuições dentro e fora da sala de aula, que enriqueceram meus pensamentos sobre o tema proposto e ajudaram na minha evolução quanto pessoa e profissional.

A todas as pessoas que se disponibilizaram a responder e divulgar o questionário de pesquisa, sendo cruciais para a obtenção dos dados necessários para a conclusão do trabalho.

Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.

(Charles Chaplin)

RESUMO

Esta pesquisa quantitativa investiga o papel moderador do gênero do gestor na relação entre poder hierárquico coercivo e a prática de incivilidade instigada nas organizações brasileiras. O estudo contou com uma amostra de 307 gestores de empresas no Brasil, cujos dados foram analisados por meio da modelagem de equações estruturais, que indicou relação positiva entre o poder hierárquico coercivo e as práticas de incivilidade instigada, tais como hostilidade, invasão de privacidade e comportamento excludente. As evidências mostram também que, quando há a moderação do gênero, somente a conexão entre poder hierárquico e invasão de privacidade é estatisticamente suportada. A originalidade do estudo reside na proposição de um modelo contendo a relação entre poder hierárquico coercivo e gênero do gestor, isolando as demais variáveis das ações de incivilidade, ainda não discutido na literatura. Além disso, os achados inéditos no contexto brasileiro complementam estudos anteriores sobre poder hierárquico, incivilidade instigada e gênero.

Palavras-chave: Poder hierárquico coercivo; Incivilidade instigada; Gênero.

ABSTRACT

This quantitative research investigates the moderating role of the manager's gender in the relationship between coercive hierarchical power and the practice of incivility instigated in Brazilian organizations. The study included a sample of 307 business managers in Brazil, whose data were analyzed using structural equation modeling, which indicated a positive relationship between coercive hierarchical power and instigated incivility practices, such as hostility, invasion of privacy and exclusionary behavior. Evidence also shows that, when there is moderation of gender, only the connection between hierarchical power and invasion of privacy is statistically supported. The originality of the study resides in the proposal of a model containing the relationship between coercive hierarchical power and the manager's gender, isolating the other variables from the actions of incivility, not yet discussed in the literature. In addition, the unprecedented findings in the Brazilian context complement previous studies on hierarchical power, instigated incivility and gender.

Keywords: Coercive hierarchical power; Incivility instigated; Genre.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| Capítulo 1..... | 8 |
| 1. INTRODUÇÃO | 8 |
| Capítulo 2..... | 12 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO..... | 12 |
| 2.1. INCIVILIDADE INSTIGADA..... | 12 |
| 2.2. PODER HIERÁRQUICO COERCIVO | 14 |
| 2.3. GÊNERO | 15 |
| Capítulo 3..... | 18 |
| 3. METODOLOGIA DA PESQUISA..... | 18 |
| Capítulo 4..... | 22 |
| 4. ANÁLISE DE DADOS..... | 22 |
| 4.1. DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA..... | 22 |
| 4.2. AVALIAÇÃO DA VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO | 22 |
| 4.2.1. Validade convergente | 22 |
| 4.2.2. Validade Discriminante | 24 |
| 4.3. TESTE DE HIPÓTESES | 25 |
| Capítulo 5..... | 29 |
| 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 29 |
| Capítulo 6..... | 32 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 32 |
| REFERÊNCIAS..... | 34 |

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

O conjunto de comportamentos negativos no local de trabalho tem emergido como tópico focal na literatura de comportamentos organizacionais nos últimos vinte anos (Schilpzandi, Pater, & Erez, 2016). Há comportamentos negativos de alta intensidade nos ambientes laborais, que não são aceitos pelas regras gerais de convivência, e os considerados de baixa intensidade, dentre eles a incivildade (Herscovis, 2011). A incivildade é frequentemente descrita como um comportamento interpessoal rude e descortês que demonstra falta de consideração pelos outros (Kunkel, Carnevale, & Henderson, 2015). Exemplos incluem fazer comentários humilhantes, utilizar linguagem ou tom de voz inapropriado, fazer ameaças de forma subjetiva, interromper constantemente colegas de trabalho, invadir a privacidade dos outros e fofocar (Gray, Carter, & Sears, 2017, Cortina & Magley, 2009; Blau & Andersson, 2005). Apesar de ser considerada de baixa intensidade e de natureza ambígua, a incivildade pode estar associada a resultados tão prejudiciais quanto às formas mais graves de agressão no local de trabalho (Herschovis, 2011).

O primeiro estudo encontrado sobre incivildade no ambiente de trabalho foi o de Andersson e Pearson, que propuseram seu conceito em 1999. Eles a descreveram como sendo um desvio de comportamento de baixa intensidade, no qual há a intenção de depreciar o colega de trabalho, violando as regras de boa convivência no ambiente organizacional. Cortina (2008) expandiu seu conceito no ambiente laboral com seus achados, propondo que esta forma de maus-tratos pode representar uma manifestação encoberta de preconceitos em relação a grupos externos tradicionalmente margi-

nalizados (Schilpzandi et al., 2016). Desde então, alguns estudos propuseram modelos e escalas, com destaque para as pesquisas de Sliter, Sliter, Withrow e Jex, (2012), Kirk, Schutte e Hine (2011), Cortina e Magley (2009), Martin e Hine (2005), Penney e Spector (2005), Cortina, Magley, Williams e Langhout (2001). Mais recentemente, Schilpzandi et al. (2016) compilaram uma extensa revisão de literatura sobre o tema. A maioria das pesquisas concentrou-se nas vítimas e nas consequências destes comportamentos (Schilpzandi et al., 2016), como fez Cortina, Kabat-Farr, Leskinen, Huerta e Magley (2013) quando constatou que as mulheres relatam mais encontros grosseiros que os homens no ambiente de trabalho. Porém, Torkelson, Holm, Bäckström e Schad (2016) focaram nos autores das incivildades e seus antecedentes, concluindo que, de alguma forma, estes comportamentos estão relacionados à posição de poder do instigador.

A hierarquia, em suas várias formas, é predominante em tantos grupos e organizações que parece ser uma das características mais fundamentais das relações sociais (Magee & Galinsky, 2008). Ainda segundo os autores, em uma hierarquia de poder, os indivíduos são ordenados em relação à quantidade de recursos que cada um controla. A Teoria da Abordagem de Poder (Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003) afirma que possuir poder aumenta a tendência de focalizar e abordar aspectos atraentes das situações. Esta teoria é baseada em duas características da dinâmica de poder. Primeiro, o poder elevado que está associado ao aumento do acesso a recompensas. Em segundo lugar, os detentores do poder que encontram menos interferência de outros quando perseguem essas recompensas (Magee & Galinsky, 2008).

Carli (1999) argumenta que homens e mulheres diferem em sua capacidade de influenciar os outros e que essas diferenças correspondem a formas distintas de poder entre gêneros. A autora ainda relata que os homens têm maior acesso ao poder social

ou interpessoal do que as mulheres, além de possuírem níveis mais elevados de poder coercivo, uma vez que os homens têm recursos mais concretos para punir os outros. As diferenças de poder podem explicar a tendência dos homens de serem ligeiramente menos precisos do que as mulheres em seus julgamentos sobre as emoções, intenções e comportamentos não verbais dos outros (Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003). A literatura atual e recente nos mostra que, em geral, as mulheres cometem mais atos de incivilidade do que os homens (Gabriel, Yuan, Butts, & Rosen, 2018) e que, quanto mais elevado é o cargo, mais promulgador de atos de incivilidade é o sujeito (Cortina et al., 2001).

Logo, este estudo argumenta que o gênero do gestor pode ter um papel relevante entre as ações de poder hierárquico coercivo e as práticas de incivilidade. Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa é discutir o papel moderador do gênero na relação entre o poder hierárquico coercivo e a prática de incivilidade no ambiente de trabalho.

Este trabalho se justifica ao buscar compreender os fatores que contribuem para a incivilidade comportamental (Harold & Holtz, 2015), já que a maioria das pesquisas sobre o tema tem se concentrado nos efeitos experimentados pelos alvos da incivilidade em vez dos promotores delas, conforme o foco deste estudo (Schilpzandi et al., 2016). A falta de exploração em relação ao comportamento dos perpetradores pode, em parte, ser devido à escolha de escalas insuficientes e limitadas disponíveis para os pesquisadores (Gray et al., 2017). Apesar dos poucos achados sobre o comportamento dos perpetradores, alguns estudos concluíram que a incivilidade é mais experimentada pelas mulheres (Cortina et al., 2013), mais cometida pelos que detêm poder nas organizações (Torkelson et al., 2016) e, de maneira geral, mais perpetrada pelas próprias mulheres (Gabriel et al., 2018). Neste estudo, pretende-se trazer a

questão gênero mais completa, para além da díade homem-mulher. Finalmente, não foram encontrados estudos que buscassem avançar especificamente na relação entre poder hierárquico coercivo e gênero, isolando os demais fatores antecedentes dos atos de incivilidade, como proposto neste estudo.

Diante destas lacunas, este trabalho pode contribuir para a teoria de comportamentos contraproducentes, que engloba a incivilidade no ambiente de trabalho, ao acrescentar o papel moderador do gênero nos estudos sobre incivilidade instigada (Schilpzandi et al., 2016). Também, pretende contribuir para o reconhecimento de um perfil mais completo do perpetrador destes comportamentos e alguns de seus antecedentes individuais e situacionais, como gênero e poder hierárquico coercivo, a fim de minimizar sua ocorrência (Gray et al., 2017). Visa ainda entender a incivilidade a partir de uma perspectiva instigadora, com o propósito de auxiliar na prevenção e na redução de sua existência nos locais de trabalho (Schilpzandi et al., 2016, Meier & Semmer, 2013).

Quanto ao poder hierárquico, esta pesquisa pode contribuir para a investigação do poder no nível organizacional (Sturm & Antonakis, 2015). Também pretende-se explorar como os indivíduos, como os detentores de poder, envolvem e obrigam os seus subordinados a fazer o que eles desejam (Sturm & Antonakis, 2015), bem como identificar se os detentores do poder hierárquico coercivo possuem a tendência de reforçar as regras morais da organização em relação aos indivíduos da parte mais baixa da hierarquia organizacional (Sturm & Antonakis, 2015, Lammers & Stapel, 2009).

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. INCIVILIDADE INSTIGADA

Nos últimos 20 anos, a incivilidade no local de trabalho tem ganhado mais espaço na pesquisa de clima organizacional (Gray et al., 2017). Considerada um comportamento digressivo de nível irrelevante, é realizada pelo opressor com a intenção de prejudicar (Andersson & Pearson, 1999). Este comportamento tem apresentado implicações organizacionais concretas (Cortina, 2008), custando milhões de dólares às empresas todo ano (Porath & Pearson, 2013). Dados sobre incivilidade retratam maior perda de tempo, maior rotatividade, menor satisfação com o trabalho dos funcionários, menor produtividade e companheirismo (Estes & Wang, 2008; Penney & Spector, 2005; Pearson, Andersson, & Porath, 2000). Verificou-se também que a incivilidade prejudica o bem-estar dos trabalhadores (Hershcovis, 2011), levando-os a vivenciar distúrbios psicológicos que incluem a ansiedade e a depressão (Langloiset al., 200, Cortina et al., 2001). Também há relatos de um número expressivo de sentimentos indesejáveis (por exemplo, vergonha, culpa, constrangimento, irritação e mágoa) associados à incivilidade (Pearson, Andersson, & Wegner, 2001).

Segundo Gray et al. (2017), a maioria das pesquisas sobre incivilidade diz respeito às percepções e reações dos alvos, e pouca importância tem sido dada ao comportamento impellido pelos autores. Portanto, para se compreender melhor a incivilidade nas organizações, pesquisadores vêm realizando estudos a fim de identificar um perfil mais completo de incivilidade instigada, ou seja, aquela que é cometida pelo perpetrador e contribuir para maior entendimento dos antecedentes individuais e situ-

acionais, com a finalidade de detectar e interromper sua continuidade (Cortina & Magley, 2009; Milam, Spitzmueller, & Penney, 2009; Estes & Wang, 2008, Cortina et al., 2001, Pearson et al., 2001).

Para identificar as causas e efeitos da incivilidade instigada, Gray et al. (2017) adaptaram a medida de incivilidade experimentada, a *Uncivil Workplace Behavior Questionnaire* (UWBQ), desenvolvida por Martin e Hine (2005), e criaram o modelo UWBQ-I, que utiliza os seguintes construtos: hostilidade, invasão de privacidade, comportamento excludente e fofoca. Esta escala visa ampliar o conhecimento sobre incivilidade desenvolvido por Andersson e Pearson (1999), ao descrever a incivilidade instigada como uma variável preditora de atos de maior agressividade, capturando as variações dos desvios interpessoais cometidos pelo agressor. Gray et al. (2017) também propõe a incivilidade instigada como uma variável de resultado, analisando os aspectos de personalidade do perpetrador, com vistas a identificar o que leva o mesmo a começar, reproduzir, aumentar e amenizar o comportamento incivil.

Em relação aos traços de personalidade do agressor, identificou-se que pessoas com alto nível de narcisismo são mais propensas a cometer hostilidades, dada sua natureza de sentir-se superior aos demais (Gray et al., 2017). Os mesmos autores relatam que a conduta narcisista também encoraja o perpetrador a invadir a privacidade dos outros, a praticar comportamentos excludentes e a se envolver em fofocas para difamar a imagem dos seus pares e/ou subordinados.

Segundo Schilpzandi et al. (2016), o comportamento incivil de indivíduos com cargos hierárquicos elevados é mais nocivo do que os atos de incivilidade praticados por colega de trabalho, uma vez que os colaboradores que sofrem tais ações depen-

dem de seus superiores para receberem avaliações e gratificações. Os atos agressivos no ambiente de trabalho perpetrado pelo supervisor apresentam maior impacto na satisfação com o trabalho, comprometendo a saúde do empregado, bem como seu desempenho (Schilpzandi et al., 2016).

2.2. PODER HIERÁRQUICO COERCIVO

Os estudos sobre incivildade têm se dedicado nas experiências deste ato praticado por diferentes autores (por exemplo, pares e supervisor), nos quais é possível identificar que, em um cenário predominantemente interpessoal em que esses atos acontecem, a incivildade cometida por uma pessoa representativa pode ser tão ou mais danosa do que a realizada por outras pessoas (Hershcovis & Reich, 2013, Hershcovis, 2011). Esta ação pode ser mais percebida quando o perpetrador estiver em uma posição de poder hierárquico e prestígio dentro da classe social (Hershcovis & Reich, 2013).

Para os autores Hershcovis, Ogunfowora, Reich e Christie (2017), o poder surge quando alguém controla valiosos recursos, sendo habilitado a impor sua vontade a outros, além de ser capaz de controlar seus resultados. Apesar do poder possuir predisposição de controlar recursos, ele também pode ser uma característica psicológica do espectador, ou seja, os efeitos comportamentais do poder são determinados pela percepção de poder como também pela estrutura formal do mesmo (Anderson & Galinsky, 2006).

Porath e Pearson (2010) identificaram que a incivildade pode estar associada à posição de poder hierárquico do perpetrador, mas também é cometida pela parte mais baixa da hierarquia organizacional e dirigida para a parte de cima da pirâmide.

A pesquisa realizada por Cortina e Magley (2009) constatou que os funcionários vivenciam a forma mais severa de incivilidade quando ela é cometida por indivíduos de cargos hierárquicos mais elevados. Há ainda pesquisas que mencionaram que o construto poder hierárquico coercivo está relacionado às peculiaridades do agressor, como níveis mais altos de poder, traços de raiva e possuindo um modo de gestão de conflito dominador ou não integrador (Meier & Semmer, 2013, Trudel & Reio, 2011, Cortina et al., 2001). Os achados conectam-se positivamente com a incivilidade instigada promovida pelo perpetrador (Schilpzandi et al., 2016). Logo, propõem-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1. O poder hierárquico está relacionado positivamente à hostilidade no ambiente de trabalho.

Hipótese 2. O poder hierárquico está relacionado positivamente à invasão de privacidade no ambiente de trabalho.

Hipótese 3. O poder hierárquico está relacionado positivamente ao comportamento excludente no ambiente de trabalho.

Hipótese 4. O poder hierárquico está relacionado positivamente à fofoca no ambiente de trabalho.

2.3. GÊNERO

A literatura de gênero teorizada por Cortina (2008) descreve os homens como um grupo dominante e por este motivo, são mais propensos a cometer atos incivis contra mulheres, do que a outros homens. Para a autora, os grupos tradicionais, formados pelo sexo masculino, podem se sentir ameaçados, hostilizados e veem a presença das mulheres como uma invasão do seu espaço no ambiente de trabalho. Já

os autores Lim e Lee (2011) relataram que os homens sofrem maiores atos de incivilidade do que as mulheres.

Os autores Sheppard e Aquino (2017) evoluíram na pesquisa sobre incivilidade instigada e identificaram que as mulheres são mais predispostas a receber ações de incivilidade de indivíduos do mesmo sexo, devido a necessidade de competirem entre si na busca de espaço nas organizações. Segundo pesquisas, esta rivalidade feminina se inicia no ambiente escolar e se estende até as relações no trabalho (Gabriel et al., 2018).

A necessidade de competição entre as mulheres também foi objeto de estudo de Oakley (2000), onde relatou que as mulheres possuem baixa representatividade principalmente em cargos de poder hierárquico elevado. Com isso, a mulher que possui esta posição vê a outra como uma ameaça a seu status e assume um comportamento competidor e agressivo, que é mais comum no público masculino (Sheppard & Aquino, 2017).

Gabriel et al. (2018) retratou em seu estudo que as mulheres relatam níveis maiores de incivilidade instigada que os homens, e que estes atos são mais cometidos por pessoas do mesmo sexo do que os grupos tradicionais, formados pelo sexo masculino. Em sua pesquisa os autores também identificaram que quanto maior o nível hierárquico e quanto menor o nível de união entre as mulheres, maior a possibilidade de indivíduos deste mesmo sexo promoverem atos de incivilidade instigada. Assim, propõe-se o seguinte:

Hipótese 5a. O gênero modera a relação entre o poder hierárquico e a hostilidade no ambiente de trabalho.

Hipótese 5b. O gênero modera a relação entre o poder hierárquico e a invasão de privacidade no ambiente de trabalho.

Hipótese 5c. O gênero modera a relação entre o poder hierárquico e o comportamento excludente no ambiente de trabalho.

Hipótese 5d. O gênero modera a relação entre o poder hierárquico e a fofoca no ambiente de trabalho.

A Figura 1 mostra o modelo teórico da pesquisa.

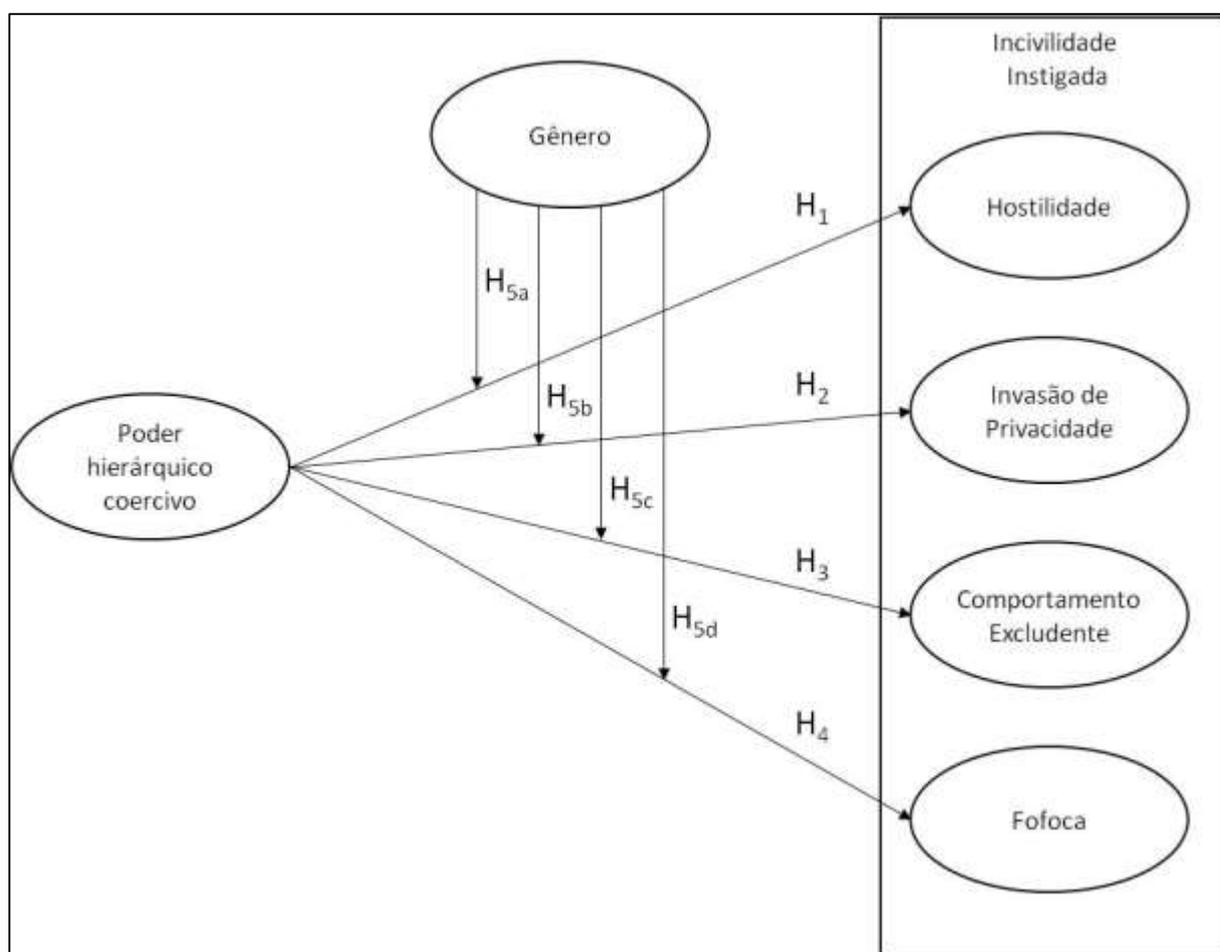


Figura1. Modelo de Investigação.
Fonte: Elaboração própria.

Capítulo 3

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O método escolhido para o estudo foi o quantitativo e com corte transversal. O estudo foi aplicado a uma população composta por pessoas, independentemente do gênero, que estejam exercendo uma atividade de cargo de gestão. O processo de amostragem não probabilística por acessibilidade foi escolhido para validação dos dados, uma vez que não há aleatoriedade na seleção.

Inicialmente, foi feita uma aplicação de pré-teste controlado para cerca de 20 pessoas, que possibilitou analisar se os respondentes possuíam alguma dúvida quanto ao questionário elaborado. Enquanto cada pessoa respondia às perguntas, ela foi acompanhada para que as possíveis objeções fossem sanadas e corrigidas. Como não houve necessidade de ajustes, o questionário foi liberado para o público-alvo.

A aplicação das perguntas para todo o público selecionado ocorreu por meio de questionário eletrônico, confeccionado na ferramenta *Google Forms* e sua distribuição foi feita eletronicamente através de e-mails e redes sociais. O mesmo é composto por 39 questões, sendo duas de controle populacional: “se é gestor” e “se possui subordinados”. Caso as respostas das questões fossem negativas, ambas eram descartadas, pois estavam fora da população alvo do estudo. Em seguida, as questões pertinentes aos construtos, sendo sete perguntas ($\alpha = 0,838$) relacionadas à poder hierárquico coercivo (Rahim, 1988), que pretende investigar o comportamento dos gestores frente aos seus subordinados.

Para conhecer sobre a incivilidade instigada, utilizou-se quatro construtos, que se apresentaram no questionário conforme a seguir: quatro perguntas ($\alpha = 0,838$) so-

bre hostilidade(Gray et al., 2017), cinco perguntas ($\alpha = 0,560$) de invasão de privacidade(Gray et al., 2017), sete perguntas ($\alpha = 0,748$) de comportamento excludente(Gray et al., 2017), quatro perguntas ($\alpha = 0,716$) de fofoca (Gray et al., 2017), que buscaram evidenciar atos hostis dos gestores como aumento no tom de voz, interrupção do locutor de maneira inapropriada, deficiência na comunicação de informações relevantes e realizar comentários maliciosos sobre seu subordinado. Por fim, foram utilizadas dez perguntas para a caracterização da amostra, quais sejam: gênero, orientação sexual, idade, renda, grau de escolaridade, estado civil, situação atual quanto à atividade profissional, tipo de organização em que trabalha, segmento de atuação da empresa em que trabalha e número aproximado de funcionários da organização. A estrutura dos construtos apresentados acima está na Figura 2.

No estudo foi utilizada a técnica de análise de dados de Modelagem de Equações Estruturais com o apoio do SmartPLS 3 (Ringle, Wende, & Becker, 2015), que verifica uma sequência de relações de dependência simultaneamente e visa confirmar ou rejeitar tais relações de forma sistêmica entre múltiplas variáveis. Observaram-se também os critérios de 300 interações e um *bootstrapping* de 5.000 subamostras, como recomendado por Hair Jr., Sarstedt, Ringle e Mena (2012a). Para analisar o efeito moderador proposto nas hipóteses 5a, 5b, 5c e 5d, foi criada uma variável *dummy* de gênero, na qual o número 1 representa o gênero masculino e o 0 os demais gêneros, em função do perfil da amostra. Como se trata de uma variável categórica, para fins de comparação entre estes dois grupos, foi utilizado o cálculo do *Measurement Invariance Assessment* (MICOM) do SmartPLS 3.

| Construto | Afirmações Originais | Afirmações Adaptadas | Fonte |
|--|---|---|--------------------|
| Poder Coercivo | Meu superior pode tomar medidas disciplinares contra mim por insubordinação. | Eu posso tomar medidas disciplinares contra meus subordinados por insubordinação. | Rahim (1988) |
| | Meu superior pode demitir-me se meu desempenho estiver consistentemente abaixo dos padrões. | Eu posso demitir meu subordinado se seu desempenho estiver consistentemente abaixo dos padrões. | |
| | Meu superior pode me repreender por escrito se meu trabalho estiver consistentemente abaixo dos padrões. | Eu posso repreender por escrito meu subordinado caso seu trabalho estiver consistentemente abaixo dos padrões. | |
| | Meu superior pode me suspender se eu estiver atrasado para chegar ao trabalho. | Eu posso suspender meu subordinado se ele chegar ao trabalho atrasado. | |
| | Meu superior pode fazer com que eu não tenha nenhum aumento salarial se o meu trabalho não for satisfatório. | Eu posso fazer com que meu subordinado não tenha nenhum aumento salarial se o seu trabalho não for satisfatório. | |
| | Meu superior pode me demitir se eu negligenciar meus deveres. | Eu posso demitir meu subordinado se ele negligenciar seus deveres. | |
| Incivildade Instigada | Meu superior pode me repreender verbalmente se eu deixar de seguir suas políticas. | Eu posso repreender verbalmente meu subordinado se ele deixar de seguir minhas políticas. | Gray et al. (2017) |
| | Por favor, indique quantas vezes no ano passado, você se envolveu em cada uma das seguintes atividades, enquanto no trabalho. | Por favor, indique quantas vezes no ano passado, você se envolveu em cada uma das seguintes atividades, enquanto no trabalho. | |
| | Hostilidade | Hostilidade | |
| | Aumentou a sua voz ao falar com o outro. | Aumentou a sua voz ao falar com seu subordinado. | |
| | Usou um tom inadequado ao falar com outras pessoas. | Usou um tom inadequado ao falar com seu subordinado. | |
| | Falou com o outro num tom agressivo de voz. | Falou com seu subordinado num tom agressivo de voz. | |
| Revirou os olhos para o outro. | Revirou os olhos para seu subordinado. | | |
| Invasão de privacidade | Invasão de privacidade | | |
| Retirou-se da mesa de outro sem antes devolvê-lo. | Retirou-se da mesa de seu subordinado sem pedir licença. | | |
| Levou itens da mesa de outro sem permissão prévia. | Levou itens da mesa de seu subordinado sem permissão prévia. | | |
| Interrompeu os outros enquanto eles estavam falando ao telefone. | Interrompeu seu subordinado enquanto ele estava falando ao telefone. | | |

| | | |
|-----------------------|--|--|
| | <p>Invasão de privacidade</p> <p>Leu comunicações endereçadas a outro, como e-mails ou fax.</p> <p>Abriu as gavetas de outra mesa sem permissão.</p> | <p>Invasão de privacidade</p> <p>Leu comunicações endereçadas a seu subordinado, como e-mails ou fax.</p> <p>Abriu as gavetas da mesa de seu subordinado sem permissão.</p> |
| | <p>Comportamento Excludente</p> <p>Não consultou o outro em referência a uma decisão que deveria envolvê-lo.</p> <p>Deu um aviso injustamente curto ao cancelar ou agendar eventos para os quais o outro estava obrigado a estar presente.</p> <p>Falhou ao informar ao outro de uma reunião que deveria ter sido informado.</p> <p>Evitou consultar o outro quando normalmente seria esperado que você fizesse isso.</p> | <p>Comportamento Excludente</p> <p>Não consultou seu subordinado em referência a uma decisão que deveria envolvê-lo.</p> <p>Deu um aviso injustamente curto ao cancelar ou agendar eventos para os quais seu subordinado estava obrigado a estar presente.</p> <p>Falhou ao informar ao seu subordinado de uma reunião que ele deveria ter sido informado.</p> <p>Evitou consultar o seu subordinado quando normalmente seria esperado que você fizesse isso.</p> |
| Incivildade Instigada | <p>Foi excessivamente lento ao devolver a mensagem telefônica ou o e-mail de outra pessoa sem um bom motivo para o atraso.</p> <p>Intencionalmente, não transmitiu informações de que o outro deveria ter sido informado.</p> <p>Foi injustificadamente lento em ver as questões sobre as quais eles dependiam de você, sem uma boa razão.</p> | <p>Foi excessivamente lento ao devolver a mensagem telefônica ou o e-mail de seu subordinado sem um bom motivo para o atraso.</p> <p>Intencionalmente, não transmitiu informações que seu subordinado deveria ter sido informado.</p> <p>Foi injustificadamente lento em ver as questões sobre as quais seu subordinado dependia de você, sem uma boa razão.</p> |
| | <p>Fofoca</p> <p>Discutiu publicamente as informações pessoais confidenciais de outra pessoa.</p> <p>Fez comentários maliciosos sobre o outro.</p> <p>Conversou sobre o outro atrás de suas costas.</p> <p>Fofocou atrás das costas do outro.</p> | <p>Fofoca</p> <p>Discutiu publicamente as informações pessoais confidenciais de seu subordinado.</p> <p>Fez comentários maliciosos sobre seu subordinado.</p> <p>Conversou sobre seu subordinado por trás de suas costas.</p> <p>Fofocou por trás das costas de seu subordinado.</p> |

Gray et al. (2017)

Figura 2: Estrutura de construtos.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Capítulo 4

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1. DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

Com base na análise de 386 respostas obtidas neste estudo observou-se que 79 foram descartadas, pois não estavam dentro do público-alvo. Das 307 observações válidas, verificou-se que o perfil da amostra é composto por 55,37% de pessoas do gênero masculino e 44,63% do gênero feminino. Quanto à orientação sexual, 95,44% os pesquisados se descreveram como sendo heterossexuais. No tocante à idade, a maioria dos respondentes está na faixa etária de 34 a 41 anos (35,5%). Em relação à renda mensal, grande parte dos participantes (35,83%) possui uma remuneração entre R\$5001,00 à R\$10000,00.

No que se refere à escolaridade, 52,77% dos pesquisados possui pós-graduação. Os casados representaram a maior parte do público-alvo da pesquisa (59,28%). No que diz respeito à situação atual quanto à atividade profissional e ao tipo de organização em que trabalha, a maioria dos participantes estão empregados em empresas privadas (77,52% e 83,71%, respectivamente), e atuam no segmento de comércio e serviços (88,92%), em empresas com mais de 100 funcionários (45,6%).

4.2. AVALIAÇÃO DA VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

4.2.1. Validade convergente

O primeiro critério considerou a análise das cargas externas. Neste caso, foram excluídas as variáveis CEX1, CEX6, FOF1, HOS4, IP1, IP5 e PC7 por apresentarem cargas fatoriais abaixo de 0,5. Como resultante, as cargas ficaram acima de 0,7 para

a maioria das variáveis, com exceção de seis: CEX4 = 0,66; CEX7 = 0,62; IP2 = 0,69; IP4 = 0,54; PC1 = 0,67 e PC3 = 0,68. Para mais detalhes, vide Tabela 1. No que se refere à confiabilidade composta (CR), os coeficientes estão acima de 0,7 para todos os construtos. Em relação à variância média extraída (AVE), os valores foram de pelo menos 0,5, conforme mostrado na Tabela 2, atendendo aos critérios de Hair, Sarstedt, Ringle e Mena (2012a). Logo, a validade convergente do modelo de mensuração da pesquisa está sustentada.

TABELA 1: RELAÇÃO DE CONSTRUTOS COM CARGAS FATORIAIS E ALPHA DE CRONBACH

| | Construto | Carga Fatorial | Alpha de Cronbach |
|---------------------------------|--|-----------------------|--------------------------|
| PoderCoer-civo | Eu posso tomar medidas disciplinares contra meus subordinados por insubordinação. | 0,671 | 0,838 |
| | Eu posso demitir meu subordinado se seu desempenho estiver consistentemente abaixo dos padrões. | 0,798 | |
| | Eu posso repreender por escrito meu subordinado caso seu trabalho estiver consistentemente abaixo dos padrões. | 0,682 | |
| | Eu posso suspender meu subordinado se ele chegar ao trabalho atrasado. | 0,698 | |
| | Eu posso fazer com que meu subordinado não tenha nenhum aumento salarial se o seu trabalho não for satisfatório. | 0,78 | |
| | Eu posso demitir meu subordinado se ele negligenciar seus deveres. | 0,763 | |
| Hostilidade | | | |
| | Aumentou a sua voz ao falar com seu subordinado. | 0,867 | 0,838 |
| | Usou um tom inadequado ao falar com seu subordinado. | 0,86 | |
| | Falou com seu subordinado num tom agressivo de voz. | 0,878 | |
| Invasão de privacidade | | | |
| Incivilidade Instigada | Levou itens da mesa se seu subordinado sem permissão prévia. | 0,687 | 0,560 |
| | Interrompeu seu subordinado enquanto ele estava falando ao telefone. | 0,86 | |
| | Leu comunicações endereçadas a seu subordinado, como e-mails ou fax. | 0,535 | |
| Comportamento Excludente | | | |
| | Deu um aviso injustamente curto ao cancelar ou agendar eventos para os quais seu subordinado estava obrigado a estar presente. | 0,716 | 0,748 |
| | Falhou ao informar ao seu subordinado de uma reunião que ele deveria ter sido informado. | 0,761 | |
| | Evitou consultar o seu subordinado quando normalmente seria esperado que você fizesse isso. | 0,656 | |

| | | |
|--|-------|--------------|
| Foi excessivamente lento ao devolver a mensagem telefônica ou o e-mail de seu subordinado sem um bom motivo para o atraso. | 0,768 | |
| Foi injustificadamente lento em ver as questões sobre as quais seu subordinado dependia de você, sem uma boa razão. | 0,615 | |
| Fofoca | | |
| Fez comentários maliciosos sobre seu subordinado. | 0,699 | |
| Conversou sobre seu subordinado por atrás de suas costas. | 0,895 | 0,716 |
| Fofocou por atrás das costas de seu subordinado. | 0,762 | |

Fonte: Elaborada pelo autor.

TABELA 2: VALIDADE CONVERGENTE E DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE FORNELL & LACKER (1981)

| | CR | AVE | CEX | FOF | HOS | IP | PC |
|---------------------------------|-------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Comportamento excludente (CEX) | 0,831 | 0,498 | 0,706 | | | | |
| Fofoca (FOF) | 0,831 | 0,623 | 0,250 | 0,790 | | | |
| Hostilidade (HOS) | 0,902 | 0,754 | 0,375 | 0,262 | 0,868 | | |
| Invasão de privacidade (IP) | 0,742 | 0,499 | 0,448 | 0,315 | 0,300 | 0,706 | |
| Poder hierárquico coercivo (PC) | 0,874 | 0,538 | 0,174 | -0,126 | 0,187 | 0,233 | 0,734 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Valores de Confiabilidade Composta conforme com o relatório SmartPLS 3, assim como a Variância Média Extraída (AVE), cuja raiz quadrada é visualizada em negrito na diagonal.

4.2.2. Validade Discriminante

Ainda, conforme mostrado na Tabela 2, no tocante à validade discriminante, a raiz quadrada da variância média extraída é maior do que as correlações entre os constructos atendendo o critério de Fornell e Larcker (1981). E, de acordo com a Tabela 3, o critério de cargas cruzadas (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995, Chin, 1998) também está atendido, pois, as cargas das variáveis em seus respectivos constructos latentes estão acima das demais cargas.

TABELA 3: VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE CARGAS CRUZADAS (CHIN, 1998)

| | Comportamento excludente | Fofoca | Hostilidade | Invasão de vacidade | pri-Poder hierárquico coercivo |
|------|--------------------------|--------|-------------|---------------------|--------------------------------|
| CEX2 | 0,716 | 0,187 | 0,280 | 0,265 | 0,132 |
| CEX3 | 0,761 | 0,150 | 0,285 | 0,318 | 0,124 |
| CEX4 | 0,656 | 0,248 | 0,329 | 0,416 | 0,116 |
| CEX5 | 0,768 | 0,104 | 0,234 | 0,307 | 0,148 |
| CEX7 | 0,615 | 0,238 | 0,190 | 0,291 | 0,081 |
| FOF2 | 0,297 | 0,699 | 0,263 | 0,288 | -0,076 |
| FOF3 | 0,149 | 0,895 | 0,173 | 0,222 | -0,136 |

| | | | | | |
|------|-------|--------|-------|-------|--------|
| FOF4 | 0,202 | 0,762 | 0,237 | 0,290 | -0,059 |
| HOS1 | 0,244 | 0,180 | 0,867 | 0,218 | 0,177 |
| HOS2 | 0,339 | 0,246 | 0,860 | 0,294 | 0,140 |
| HOS3 | 0,402 | 0,262 | 0,878 | 0,278 | 0,165 |
| IP2 | 0,385 | 0,216 | 0,227 | 0,687 | 0,147 |
| IP3 | 0,313 | 0,252 | 0,234 | 0,860 | 0,226 |
| IP4 | 0,323 | 0,244 | 0,200 | 0,535 | 0,057 |
| PC1 | 0,083 | -0,002 | 0,108 | 0,097 | 0,671 |
| PC2 | 0,087 | -0,153 | 0,118 | 0,124 | 0,798 |
| PC3 | 0,126 | -0,044 | 0,106 | 0,139 | 0,682 |
| PC4 | 0,065 | -0,164 | 0,068 | 0,098 | 0,698 |
| PC5 | 0,236 | -0,042 | 0,235 | 0,305 | 0,780 |
| PC6 | 0,041 | -0,205 | 0,074 | 0,104 | 0,763 |

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, a validade discriminante do modelo desta pesquisa também é sustentada pelo critério de Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT), uma vez que os construtos atingem carga máxima de 0,90, como mostrado na Tabela 4.

TABELA 4: VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE RÁCIO HETEROTRAIT-MONOTRAIT (HENSELER, RINGLE, & SARSTEDT, 2015)

| | Comportamento excludente | Fofoca | Hostilidade | Invasão de Privacidade | Poder hierárquico coercivo |
|----------------------------|--------------------------|--------|-------------|------------------------|----------------------------|
| Comportamento excludente | | | | | |
| Fofoca | 0,389 | | | | |
| Hostilidade | 0,476 | 0,366 | | | |
| Invasão de privacidade | 0,729 | 0,549 | 0,444 | | |
| Poder hierárquico coercivo | 0,176 | 0,169 | 0,187 | 0,243 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3. TESTE DE HIPÓTESES

A Figura 3 apresenta o modelo de caminhos final que melhor representa o modelo estrutural da pesquisa, cujos efeitos diretos e indiretos são mostrados na Tabela 5.

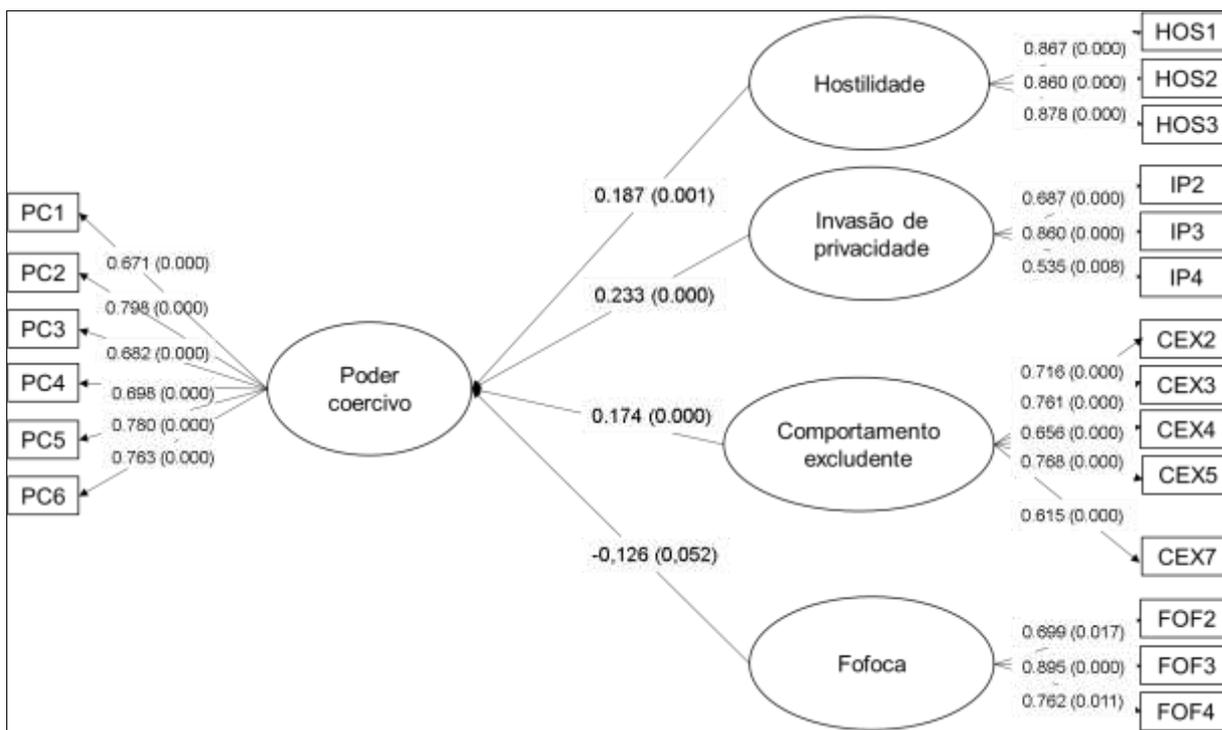


Figura 3: Modelo de relações estruturais da pesquisa.

Fonte: Elaborada pelo autor.

TABELA 5: COEFICIENTES DO MODELO ESTRUTURAL – EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS

| Relações do Modelo | Amostrorigi- nal da amostra | Média | Desvio Padrão | Estatística T | p-valor |
|--|--------------------------------|--------|------------------|------------------|---------|
| Poder hierárquico coercivo -> Comportamento excludente | 0,189 | 0,209 | 0,046 | 4,078 | 0,000 |
| Poder hierárquico coercivo -> Fofoca | -0,101 | -0,127 | 0,074 | 1,355 | 0,175 |
| Poder hierárquico coercivo -> Hostilidade | 0,202 | 0,210 | 0,051 | 3,964 | 0,000 |
| Poder hierárquico coercivo -> Invasão de privacidade | 0,258 | 0,269 | 0,044 | 5,823 | 0,000 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Deste modo, a hipótese H₁, que demonstra uma relação positiva entre o poder hierárquico coercivo e a hostilidade no ambiente de trabalho, é suportada, já que seu coeficiente apresentou um valor positivo (0,202) e p-valor (0,000). Ou seja, quanto maior o poder hierárquico do perpetrador (Hershcovis & Reich, 2013), maiores serão os atos hostis cometidos por ele (Gray et al., 2017).

A Hipótese H₂ expõe que existe uma relação positiva entre os construtos poder hierárquico e invasão de privacidade. Também é suportada, pois demonstrou valoração positiva (0,258) e p-valor (0,000). Isto é, quanto maior o poder hierárquico do

perpetrador (Hershcovis & Reich, 2013, Hershcovis, 2011), maior em 26% a propensão do autor do ato incivil de invadir a privacidade de seu subordinado. (Gray et al., 2017, Cortina & Magley, 2009).

Ao analisar a Tabela 5 percebe-se também que o poder hierárquico exibiu uma relação positiva com o comportamento excludente, suportando assim a hipótese H₃. Fato este confirmado pelo valor positivo do coeficiente (0,189) e pelo p-valor (0.000). Desta maneira, quanto maior for o poder hierárquico do agressor, maior será seu comportamento excludente para com seus subordinados.

Já a hipótese H₄ não foi suportada, uma vez que apresentou um p-valor de 0,175, estando este fora dos intervalos de confiança necessários para a validação da hipótese.

Diante desses resultados, em que a maioria das relações são estatisticamente significativas, a Tabela 6 analisou o efeito moderador do gênero em relação ao poder hierárquico e aos demais construtos (hostilidade, invasão de privacidade, fofoca e comportamento excludente). Neste caso, somente a hipótese 5b foi suportada – moderação do gênero na relação entre o poder hierárquico e a invasão de privacidade – pois ocorreu uma valoração positiva do coeficiente (0,186) e estatisticamente significativa ($p = 0,026$).

TABELA 6: COEFICIENTES DO MODELO ESTRUTURAL – EFEITO MODERADOR

| | Coeficientes estruturais original (Dummy_gen_masc(1.0)) | Coeficientes estruturais original (Dummy_gen_masc(0.0)) | Coeficientes estruturais diferença original (Dummy_gen_masc(1.0) - Dummy_gen_masc(0.0)) | Coeficientes estruturais diferença da média da permutação (Dummy_gen_masc(1.0) - Dummy_gen_masc(0.0)) | 2.5% | 97.5% | P-valor da permutação |
|--|--|--|--|--|-------|-------|-----------------------|
| Poder hierárquico coercivo -> Comportamento excludente | 0,252 | 0,204 | 0,049 | -0,004-0,166 | 0,158 | 0,573 | |
| Poder hierárquico coercivo -> Fofoca | -0,109 | -0,114 | 0,005 | -0,001-0,369 | 0,329 | 0,962 | |
| Poder hierárquico coercivo -> Hostilidade | 0,267 | 0,133 | 0,133 | -0,001-0,193 | 0,197 | 0,197 | |
| Poder hierárquico coercivo -> Invasão de privacidade | 0,186 | 0,393 | -0,207 | -0,004-0,178 | 0,163 | 0,026 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

Capítulo 5

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo evidenciou que o poder hierárquico coercivo influencia as ações de incivilidade instigada tais como hostilidade, invasão de privacidade e comportamento excludente nas empresas que atuam no Brasil. Este tipo de comportamento causa danos na satisfação do colaborador com o trabalho, chegando até a comprometer a saúde e o desempenho do mesmo. O resultado corrobora com os achados de Schilpzandi et al. (2016) e de Torkelson et al. (2016), nos Estados Unidos da América e de Hershcovis e Reich (2013), no Canadá. As três pesquisas concluíram que os atos incivis são ampliados quando os autores estão em uma posição de poder hierárquico. Há ainda pesquisas que identificaram que a incivilidade também é cometida pelos empregados e dirigida aos seus superiores hierárquicos (Porath& Pearson, 2010).

Evidências também mostram que apenas a relação entre o poder coercivo e a invasão de privacidade é moderada pelo gênero. Já as demais relações de moderação propostas não foram suportadas, indicando que os gestores, independentemente do sexo biológico, se comportam de maneira similar.

Com base nos resultados obtidos na Tabela 6, pode-se observar que com a moderação do gênero, o impacto do poder hierárquico na invasão de privacidade dos subordinados reduz para 19%, quando o líder é do gênero masculino. Este achado é um contraponto às evidências da pesquisa de Cortina (2008), que descreve que os homens cometem mais ações de incivilidade do que as mulheres. Porém, quando o cargo de liderança é ocupado por uma mulher, o efeito moderador se amplia para 40%. Esta diferença entre homens e mulheres sobre o impacto do poder hierárquico

coercivo nos atos de incivilidade instigada vão de encontro com o que preconiza Carli (1999) em seu estudo. Como resultante, tem-se que os líderes homens cometem em menor proporção ações como levar itens da mesa de seu subordinado sem permissão prévia, interromper seu liderado enquanto ele estava falando ao telefone e ler comunicações endereçadas a seu colaborador, como e-mails ou fax.

Já a mulher em posição de liderança comete mais as ações acima descritas, quando analisada em relação ao efeito direto (de 26% para 40%). O achado corrobora com a pesquisa de Gabriel et al. (2018), que cita que as mulheres promovem mais atos de incivilidade instigada do que os homens. Mesmo o perfil da amostra da presente pesquisa sendo diferente da realizada pelos autores já citados, os resultados são similares. Este estudo também se conecta com a pesquisa de Sheppard e Aquino (2017), ao citar que as mulheres se engajam mais em comportamentos incivis devido à necessidade de conquistar mais espaço dentro das organizações. Um levantamento realizado no primeiro semestre de 2018, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] revelou que as mulheres ocupam 39,1% dos cargos gerenciais nas esferas públicas e privadas. Isto demonstra que no contexto brasileiro, as mulheres também possuem baixa representatividade nos cargos de poder hierárquico.

A presente pesquisa revelou também dados que podem refletir o que se vê na maioria das organizações, uma vez que grande parte da amostra de gestores se descreveu como pertencente ao gênero masculino ou feminino. Isso levanta uma hipótese sobre a heteronormatividade nos cargos de liderança nas empresas brasileiras, no qual propõe que para ser aceito pela organização, o indivíduo deve se comportar de acordo com o padrão imposto (Souza & Pereira, 2013). Ademais, abre precedente para se questionar o motivo pelo qual mulheres, quando em cargos de liderança, se comportam como homens, propondo que este tipo de conduta é praticado por elas devido

ao controle heteronormativo feito de maneira implícita pelas organizações (Souza & Pereira, 2013).

Capítulo 6

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas lacunas apresentadas, esta pesquisa contribui para a teoria de comportamentos contraproducentes, ao acrescentar o papel moderador do gênero nos estudos sobre incivilidade instigada (Schilpzandiet al., 2016). Os resultados complementam ainda os achados de Gabriel et al. (2018) e Sheppard e Aquino (2017), que mostraram que as mulheres cometem mais atos incivis devido a necessidade de conquistar espaço nas organizações. Estes autores, contudo, não consideraram o perfil mais amplo do agressor, isolando seus antecedentes individuais e situacionais, como poder hierárquico coercivo e gênero, conforme foi exposto neste estudo. Além disso, esta pesquisa foi realizada no Brasil, enquanto a deles foi conduzida nos Estados Unidos, um país com características econômicas e sociais diferentes das brasileiras.

Quanto ao poder hierárquico coercivo, o estudo contribui para o reconhecimento do poder nas empresas que atuam no Brasil, identificando que os detentores de poder influenciam o comportamento dos seus subordinados ao exercerem atos de incivilidade instigada como hostilidade, invasão de privacidade e comportamento excludente (Schilpzandiet al., 2016, Sturm & Antonakis, 2015, Lammers & Stapel, 2009).

Embora o poder hierárquico coercivo tenha grandes implicações sobre as ações de incivilidade instigada pelo gênero feminino, o resultado deste estudo sugere ao departamento de Recursos Humanos das empresas que desenvolvam projetos com vistas a diminuir os atos incivis, buscando aperfeiçoar as interações sociais no ambiente de trabalho e implantar uma política de igualdade entre os gêneros, com a finalidade de reduzir as consequências laborais, como a insatisfação com o trabalho,

bem como as físicas, relacionadas à saúde e bem-estar do colaborador. Aos gestores, propõe-se a participação integral nos projetos acima citados, de forma que as organizações obtenham um ambiente de trabalho mais acolhedor e com uma competitividade sadia entre os gêneros.

No tocante às contribuições práticas, a presente pesquisa permite ao meio empresarial conhecer os motivos que levam o gestor perpetrador a cometer atos incivis contra seu subordinado e ao agir de forma preventiva, pode reduzir os custos com rotatividade, perda de produtividade, bem como ampliar a satisfação com o trabalho do colaborador (Porath & Pearson, 2013; Estes & Wang, 2008; Penney & Spector, 2005; Pearson, Andersson, & Porath; 2000).

A pesquisa apresentou limitações em relação à amostra, já que os resultados não conseguiram abarcar o gênero além da díade homem-mulher. Por isso, como sugestões de estudos futuros, espera-se que os pesquisadores possam expandir a pesquisa com a finalidade de abranger em maior número outras categorias de gênero. Em relação à orientação sexual, também se recomenda ampliar a quantidade de respondentes pertencentes ao público LGTBI. Além disso, a utilização de novas escalas pode auxiliar no descobrimento de outros antecedentes dos atos de incivilidade instigada.

REFERÊNCIAS

- Anderson, C., & Brion, S. (2014). Perspectives on power in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 67-97.
- Anderson, C., & Galinsky, A. D. (2006). Power, optimism, and risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 36, 511–536.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Barclay, D. W., Higgins, C. A., & Thompson, R. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: personal computer adoption and use as illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285–309.
- Blau, G., & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 595-614.
- Carli, L. L. (1999). Gender, interpersonal power, and social influence. *Journal of Social Issues*, 55(1), 81-99.
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinions on SEM. *Management Information Systems Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of Management*, 39(6), 1579-1605.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 272.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64.
- Estes, B., & Wang, J. (2008). Integrative literature review: Workplace incivility: Impacts on individual and organizational performance. *Human Resource Development Review*, 7(2), 218–240.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gabriel, A. S., Yuan, Z., Butts, M. M. & Rosen, R. L. (2018). Further Understanding Incivility in the Workplace: The Effects of Gender, Agency, and Communion. *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 362–382.

- Gray, C. J., Carter, N. T., & Sears, K. L. (2017). The UWBI: An adaptation and validation of a measure of instigated incivility. *Journal of Business and Psychology, 32*(1), 21-39.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Bookman Companhia Ed.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012a). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science, 40*(3), 414-433.
- Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior, 36*(1), 16-38.
- Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior, 32*(3), 499-519.
- Hershcovis, M. S., & Reich, T. C. (2013). Integrating workplace aggression research: Relational, contextual, and method considerations. *Journal of Organizational Behavior, 34*, S26-S42.
- Hershcovis, M. S., Ogunfowora, B., Reich, T. C., & Christie, A. M. (2017). Targeted workplace incivility: The roles of belongingness, embarrassment, and power. *Journal of Organizational Behavior, 38*(7), 1057-1075.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). Estatísticas Sociais. Recuperado em 04 de fevereiro, 2020, de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review, 110*(2), 265.
- Kirk, B. A., Schutte, N. S., & Hine, D. W. (2011). The effect of an expressive-writing intervention for employees on emotional self-efficacy, emotional intelligence, affect, and workplace incivility. *Journal of Applied Social Psychology, 41*(1), 179-195.
- Kunkel, D., Carnevale, J., & Henderson, D. (2015). Examining Instrument Issues in Workplace Incivility: Measurement or Mutation?. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict, 19*(1).
- Lammers, J., & Stapel, D. A. (2009). How power influences moral thinking. *Journal of Personality and Social Psychology, 97*, 992-1004.
- Langlois, L. E., Shann, H. S., Griffith, L., Haines, T., Cortina, L. M., & Geldart, S. (2007). 113 The effects of workplace incivility on psychological distress and health. *Occupational and Environmental Medicine, 64*(12), 24-30.

- Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help? *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(1), 95–111.
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). 8 social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management Annals, 2*(1), 351-398.
- Martin, R. J., & Hine, D. W. (2005). Development and validation of the uncivil workplace behavior questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(4), 477.
- Meier, L. L., & Semmer, N. K. (2013). Lack of reciprocity, narcissism, anger, and instigated workplace incivility: A moderated mediation model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(4), 461-475.
- Milam, A. C., Spitzmueller, C., & Penney, L. M. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*, 58–69.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics, 27*, 321–334.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics, 29*(2), 123–137.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations, 54*(11), 1387-1419.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 26*(7), 777-796.
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics, 39*, 64–71.
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review, 91*(1–2), 114–121, 146.
- Putallaz, M., Grimes, C. L., Foster, K. J., Kupersmidt, J. B., Coie, J. D., & Dearing, K. (2007). Overt and relational aggression and victimization: Multiple perspectives within the school setting. *Journal of School Psychology, 45*, 523–547.
- Rahim, M. A. (1988). The development of a leader power inventory. *Multivariate Behavioral Research, 23*(4), 491-503.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.M. (2015). SmartPLS 3. *Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>*.
- Schilpzand, P., Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior, 37*, S57-S88.

- Sheppard, L. D., & Aquino, K. (2017). Sisters at arms: A theory of female same-sex conflict and its problemization in organizations. *Journal of Management*, *43*, 691–715.
- Sliter, K. A., Sliter, M. T., Withrow, S. A., & Jex, S. M. (2012). Employee adiposity and incivility: Establishing a link and identifying demographic moderators and negative consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, *17*(4), 409.
- Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(1), 121-139.
- Souza, E. M. D., & Pereira, S. J. N. (2013). (Re) produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho: a discriminação de homossexuais por homossexuais. *RAM.Revista de Administração Mackenzie*, *14*(4), 76-105.
- Sturm, R. E., & Antonakis, J. (2015). Interpersonal power: A review, critique, and research agenda. *Journal of Management*, *41*(1), 136-163.
- Torkelson, E., Holm, K., Bäckström, M., & Schad, E. (2016). Factors contributing to the perpetration of workplace incivility: the importance of organizational aspects and experiencing incivility from others. *Work & Stress*, *30*(2), 115-131.
- Trudel, J., & Reio, T. G. (2011). Managing workplace incivility: The role of conflict management styles-antecedent or antidote?. *Human Resource Development Quarterly*, *22*(4), 395–423.