

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

JOSÉ CLÁUDIO VIEIRA

LIDERANÇA DESTRUTIVA: impactos no trabalho e estratégias de mitigação

**VITÓRIA
2025**

JOSÉ CLÁUDIO VIEIRA

LIDERANÇA DESTRUTIVA: impactos no trabalho e estratégias de mitigação

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos

VITÓRIA

2025

JOSÉ CLÁUDIO VIEIRA

LIDERANÇA DESTRUTIVA: impactos no trabalho e estratégias de mitigação

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 15 de maio de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.: Sérgio Augusto Pereira Bastos
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra.: Rozélia Laurett
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dr.: Walter Souto de Sousa
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dr.: Bruno Félix Guilherme de Araújo
Fundação Dom Cabral (FDC)

Profa. Dra.: Luciana de Carvalho Reis Gomes
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

AGRADECIMENTOS

À minha família, que sempre me deu a liberdade de escolher meus próprios caminhos e, ao mesmo tempo, me ensinou a importância de caminhar com propósito. O apoio incondicional, a confiança nas minhas decisões e o respeito pelas minhas escolhas foram fundamentais para que eu pudesse trilhar esta jornada com segurança e determinação.

À minha mãe, que nunca impôs um destino, mas sempre soube apontar caminhos. Seu olhar atento e sua capacidade de orientar sem limitar me ensinaram que crescer é, antes de tudo, um exercício de autonomia e responsabilidade. Sua sabedoria foi um farol nos momentos de dúvida, e sua força, uma inspiração constante.

Ao meu pai, exemplo de integridade e dedicação ao trabalho, que me ensinou que excelência não é apenas um objetivo, mas um compromisso diário. Os valores do esforço, da honestidade e da ética foram aprendizados que levo não apenas para esta pesquisa, mas para todas as áreas da minha vida.

Às minhas irmãs, que sempre estiveram ao meu lado, lembrando-me de que, mesmo nos momentos mais difíceis, há espaço para leveza, risadas e cumplicidade. Nossa conexão é um lembrete de que os laços que realmente importam se fortalecem não apenas nas celebrações, mas também nos desafios compartilhados.

Aos meus sobrinhos, que, com sua energia, espontaneidade e curiosidade, me ensinam todos os dias sobre a importância de manter o olhar aberto para o novo. O futuro pertence a eles, e é um privilégio acompanhar seu crescimento e suas descobertas.

Aos meus avós, cuja presença foi sempre um refúgio de carinho, sabedoria e afeto incondicional. Foi ao lado deles que vivi os primeiros contatos com a fé cristã, entre orações simples, valores silenciosamente ensinados e exemplos de vida que me acompanham desde a infância. A pequena biblioteca, repleta de histórias, ideias e mundos a serem explorados, foi um convite à imaginação e ao conhecimento. As confraternizações em família, sempre marcadas por risos, partilhas e acolhimento generoso, permanecem como uma das minhas maiores heranças afetivas.

Aos meus tios, cujas palavras e exemplos ajudaram a moldar minha visão de mundo. O tempo compartilhado, os conselhos e as histórias ouvidas ao longo da vida foram fundamentais na construção dos meus valores e da minha identidade.

Aos meus primos, que tornaram tantos momentos mais ricos, leves e memoráveis. Os laços que nos unem são tecidos por experiências vividas em conjunto, desafios superados e apoio mútuo, mesmo quando os caminhos se tornaram distintos.

Às instituições de ensino que me desafiaram, provocaram e ofereceram as ferramentas necessárias para que esta pesquisa se tornasse realidade. Foi nesses espaços que compreendi que o conhecimento não é um ponto de chegada, mas um processo contínuo de descoberta. Também foi ao longo desse percurso que a literatura se fez presença constante – espelho da condição humana, janela para o mundo – e que aprofundei minha compreensão sobre o comportamento humano e, em especial, sobre a riqueza e a complexidade da cultura brasileira. Cada sala de aula, cada texto lido e cada encontro de ideias contribuíram para ampliar minha escuta, minha sensibilidade e minha responsabilidade diante da realidade que me cerca.

Aos meus professores e, em especial, aos orientadores desta pesquisa, que foram mais do que transmissores de conteúdo: foram instigadores do pensamento crítico. Agradeço a cada um que me desafiou a ver além das respostas fáceis, a desconstruir certezas e a buscar compreender o mundo com profundidade e rigor.

Aos meus colegas de escola pelas trocas enriquecedoras, pelo apoio mútuo e pelas reflexões compartilhadas ao longo da jornada – companhias fundamentais nesse processo de crescimento intelectual e humano.

Às empresas e ambientes profissionais por onde passei, onde aprendi que o conhecimento não pode ser apenas teórico – ele precisa ser testado, validado e aplicado. Foi nesses contextos que compreendi o valor da meritocracia como princípio de reconhecimento, da tomada de decisão fundamentada em evidências e da excelência como algo que não se impõe, mas se conquista.

Aos colegas de trabalho e estagiários, com quem compartilhei desafios, conquistas e aprendizados mútuos. Nenhuma trajetória profissional se constrói sozinho, e as trocas, os debates e até mesmo as divergências foram parte essencial do meu crescimento.

Aos meus amigos, aqueles que trouxeram leveza nos momentos difíceis, ofereceram apoio nos dias mais cansativos e celebraram comigo cada pequena vitória. A amizade verdadeira é um lembrete de que, mesmo nas jornadas mais solitárias, há sempre alguém disposto a dividir o caminho.

Aos meus amores, que, em diferentes momentos e formas, trouxeram afeto, inspiração e intensidade à minha vida. O amor, vivido de diferentes maneiras, sempre deixa marcas – e cada experiência afetiva contribuiu para a construção desta jornada.

E, especialmente, àqueles que já partiram, mas cujo legado permanece vivo. A memória de suas palavras, seus gestos e ensinamentos continua presente, lembrando-me, a cada dia, de onde vim e do que realmente importa.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta jornada, minha mais sincera gratidão. O conhecimento é, por essência, um bem coletivo – e esta tese é fruto não apenas do meu esforço, mas da influência, do apoio e do aprendizado compartilhado com tantas pessoas ao longo da vida.

The road not taken

Robert Frost

Two roads diverged in a yellow wood,
And sorry I could not travel both
And be one traveler, long I stood
And looked down one as far as I could
To where it bent in the undergrowth;

Then took the other, as just as fair,
And having perhaps the better claim,
Because it was grassy and wanted wear;
Though as for that the passing there
Had worn them really about the same,

And both that morning equally lay
In leaves no step had trodden black.
Oh, I kept the first for another day!
Yet knowing how way leads on to way,
I doubted if I should ever come back.

I shall be telling this with a sigh
Somewhere ages and ages hence:
Two roads diverged in a wood, and I –
I took the one less traveled by,
And that has made all the difference.

RESUMO

Esta tese investiga mecanismos contextuais e individuais que influenciam a relação entre liderança destrutiva e experiência dos empregados, além de propor uma abordagem prática para mitigar seus efeitos negativos. A pesquisa fundamenta-se na Teoria Transacional do Estresse e na Teoria das Demandas e Recursos do Trabalho, adotando a Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) para testar dois modelos teóricos. O primeiro modelo examina o papel mediador das estratégias de enfrentamento – focadas no problema, na emoção e na evitação – e o efeito moderador do comportamento do seguidor, definido pelo pensamento crítico independente e pelo engajamento ativo, na relação entre liderança destrutiva e bem-estar no trabalho. Os resultados indicam que a liderança destrutiva compromete o bem-estar tanto de forma direta quanto por meio da mediação das estratégias de enfrentamento: o foco no problema associa-se a níveis mais elevados de bem-estar, enquanto a evitação está relacionada a níveis mais baixos. No entanto, o comportamento do seguidor não demonstrou efeito moderador nessas relações. O segundo modelo investiga a influência da liderança destrutiva sobre a desistência silenciosa, analisando a mediação das demandas de desafio e de obstáculo, bem como a moderação do capital psicológico. Os achados revelam que as demandas de obstáculo intensificam a desistência silenciosa e, contrariamente ao esperado, as demandas de desafio também estão associadas a um aumento nesse comportamento. O capital psicológico atua como moderador, atenuando o efeito das demandas de desafio, mas não reduzindo o impacto das demandas de obstáculo. Por fim, o terceiro estudo propõe um roteiro prático para que as organizações enfrentem os impactos da liderança destrutiva por meio de mudanças estruturais e comportamentais em líderes e trabalhadores. Do ponto de vista teórico, esta tese contribui para a literatura ao aprofundar a compreensão sobre como estratégias individuais e fatores organizacionais interagem na relação entre liderança destrutiva, bem-estar e desistência silenciosa. Do ponto de vista prático, oferece subsídios para o desenvolvimento de práticas organizacionais preventivas, destacando a importância do suporte institucional e do fortalecimento das competências individuais dos empregados na construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Palavras-chave: liderança destrutiva; bem-estar; desistência silenciosa; estratégias de enfrentamento; demandas do trabalho.

Parte dos resultados desta pesquisa (cap. 4) foram publicados em: VIEIRA, J. C. (2024, Outubro 7-11). *Sob a sombra da liderança destrutiva: Abordagem holística para melhoria do bem-estar e desempenho no trabalho*. [Trabalho apresentado]. 4º. Congresso Tecnológico de Negócios – Business Tech Congress, Vitória, ES, Brasil.

ABSTRACT

This thesis investigates contextual and individual mechanisms that influence the relationship between destructive leadership and employees' experiences, and it proposes a practical approach to mitigate its negative effects. The study is grounded in the Transactional Theory of Stress and the Job Demands-Resources (JD-R) Theory, and it employs Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to test two theoretical models. The first model examines the mediating role of coping strategies – problem-focused, emotion-focused, and avoidance – and the moderating effect of followership behavior, defined by independent critical thinking and active engagement, in the relationship between destructive leadership and employee well-being. The findings indicate that destructive leadership undermines well-being both directly and indirectly through the mediation of coping strategies: problem-focused coping is associated with higher levels of well-being, whereas avoidance is linked to lower levels. However, followership behavior did not show a significant moderating effect in these relationships. The second model investigates the influence of destructive leadership on quiet quitting, analyzing the mediation of challenge and hindrance demands, as well as the moderating role of psychological capital (PsyCap). The results reveal that hindrance demands intensify quiet quitting and, contrary to expectations, challenge demands are also associated with an increase in this behavior. Psychological capital serves as a moderator, weakening the effect of challenge demands but not mitigating the impact of hindrance demands. Finally, the third study proposes a practical framework to help organizations address the impacts of destructive leadership through structural and behavioral changes in both leaders and employees. From a theoretical standpoint, this thesis contributes to the literature by deepening the understanding of how individual strategies and organizational factors interact in the relationship between destructive leadership, well-being, and quiet quitting. From a practical perspective, it provides guidance for the development of preventive organizational practices, emphasizing the importance of institutional support and the strengthening of employees' individual capabilities to foster healthier and more productive work environments.

Keywords: destructive leadership; well-being; quiet quitting; coping strategies; job demands.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO GERAL.....	13
LIDERANÇA DESTRUTIVA E BEM-ESTAR NO TRABALHO: IMPACTOS DAS ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO E DO COMPORTAMENTO DO SEGUIDOR	18
1 INTRODUÇÃO	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 LIDERANÇA DESTRUTIVA E BEM-ESTAR	24
2.2 LIDERANÇA DESTRUTIVA E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO	26
2.3 ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO E BEM-ESTAR	29
2.4 MEDIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO	32
2.5 MODERAÇÃO DO COMPORTAMENTO DO SEGUIDOR.....	35
2.6 MODELO PROPOSTO.....	38
3 MÉTODO	40
3.1 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	40
3.2 TÉCNICA DA ANÁLISE DOS DADOS	46
4 RESULTADOS	50
4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO	50
4.2 MODELO ESTRUTURAL	58
4.3 TESTE DAS HIPÓTESES	62
5 DISCUSSÃO	64
6 CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS	87
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	90
LIDERANÇA DESTRUTIVA E DESISTÊNCIA SILENCIOSA: O PAPEL DAS DEMANDAS DO TRABALHO E DO CAPITAL PSICOLÓGICO.....	95
1 INTRODUÇÃO	96
2 REFERENCIAL TEÓRICO	100
2.1 LIDERANÇA DESTRUTIVA E DESISTÊNCIA SILENCIOSA.....	100
2.2 LIDERANÇA DESTRUTIVA E DEMANDAS DO TRABALHO	103
2.3 DEMANDAS DO TRABALHO E DESISTÊNCIA SILENCIOSA.....	105
2.4 MEDIAÇÃO DAS DEMANDAS DO TRABALHO	106

2.5 MODERAÇÃO DO CAPITAL PSICOLÓGICO.....	108
2.6 MODELO PROPOSTO.....	110
3 MÉTODO.....	111
3.1 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	112
3.2 TÉCNICA DA ANÁLISE DOS DADOS	117
4 RESULTADOS.....	120
4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO	120
4.2 MODELO ESTRUTURAL	125
4.3 TESTE DAS HIPÓTESES	128
5 DISCUSSÃO	131
6 CONCLUSÃO	136
REFERÊNCIAS.....	140
APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS	149
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	151
MITIGANDO OS IMPACTOS DA LIDERANÇA DESTRUTIVA: ESTRATÉGIAS PARA MELHORIA DO BEM-ESTAR E DESEMPENHO NO TRABALHO	155
1 O LADO SOMBRIO DA LIDERANÇA	156
2 DETERIORAÇÃO DAS DEMANDAS DO TRABALHO	158
2.1 DINÂMICA DAS DEMANDAS E RECURSOS DO TRABALHO	159
2.2 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DESTRUTIVA	161
3 ABORDAGEM HOLÍSTICA PARA MELHORIA DO TRABALHO	164
3.1 FOCANDO O COMPORTAMENTO DA LIDERANÇA.....	166
3.2 REALIZANDO MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO.....	168
3.3 CONSCIENTIZANDO O EMPREGADO	170
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	173
REFERÊNCIAS.....	174
CONCLUSÃO GERAL.....	181

Capítulo 1

INTRODUÇÃO GERAL

Nos últimos anos, transformações profundas nas relações de trabalho têm revelado um crescente mal-estar no ambiente organizacional (Anand et al., 2023). Fenômenos como a desistência silenciosa (quiet quitting) e a Grande Resignação (Great Resignation) tornaram-se expressões emblemáticas de um cenário marcado pelo desengajamento, esgotamento emocional e retração voluntária dos esforços dos empregados (Formica & Sfodera, 2022; Liu-Lastres et al., 2023). Esse contexto compromete não apenas a experiência individual dos trabalhadores, mas também a produtividade, a retenção de talentos e a sustentabilidade das organizações (Marks, 2023).

O cenário de insatisfação e afastamento simbólico do trabalho tem sido influenciado pelas práticas de liderança destrutiva (Mackey et al., 2021). Esse estilo de liderança caracteriza-se por comportamentos sistemáticos que prejudicam subordinados e a própria organização, como abuso de poder, desrespeito, intimidação e condutas antiéticas (Einarsen et al., 2007; Tepper, 2000). A liderança destrutiva não apenas mina o engajamento dos empregados, mas também contribui para o aumento do estresse ocupacional, a redução da satisfação no trabalho e a deterioração do bem-estar físico, emocional e psicológico dos trabalhadores (Emmerling et al., 2023).

Ao lado dos efeitos diretos sobre a experiência do empregado, esse estilo de liderança acarreta também impactos sobre o ambiente no qual o trabalho se desenvolve, exercendo influência sobre os vínculos hierárquicos e a percepção das condições laborais (Fischer et al., 2021). Nesse cenário, as demandas do trabalho assumem papel central, sendo definidas como exigências físicas, psicológicas, sociais

ou organizacionais que requerem esforço contínuo dos empregados (Demerouti et al., 2001). Essas demandas podem ser percebidas como desafios, que promovem crescimento e realização, ou como obstáculos, que geram tensão, frustração e comprometem o desempenho (Podsakoff et al., 2023). A presença de uma liderança destrutiva pode intensificar ou distorcer essas percepções, fazendo com que até mesmo demandas desafiadoras sejam interpretadas de forma negativa, ampliando a sensação de sobrecarga emocional, insegurança e conflito interpessoal (LePine, 2022; Li et al., 2020; Mazzola & Disselhorst, 2019).

Embora o ambiente e a liderança exerçam forte influência sobre os comportamentos dos trabalhadores, torna-se essencial reconhecer o papel ativo dos empregados no enfrentamento de adversidades (Abdullah & Al-Abrrow, 2023). Nesse processo, três fatores individuais se sobressaem. O primeiro alude às estratégias de enfrentamento (*coping*), compreendidas como esforços cognitivos e comportamentais para lidar com situações estressoras (Lazarus & Folkman, 1984), que podem ser orientadas à resolução de problemas, ao gerenciamento de emoções ou à evitação (Endler & Parker, 1990). O segundo refere-se ao comportamento do seguidor (*followership*), entendido como a capacidade do empregado de exercer pensamento crítico independente e engajamento ativo diante da liderança, permitindo uma atuação reflexiva e proativa, mesmo em contextos adversos (Kelley, 2008). O terceiro diz respeito ao capital psicológico, um estado psicológico positivo composto por esperança, autoeficácia, otimismo e resiliência, que pode funcionar como recurso protetivo frente às pressões do ambiente organizacional (Luthans et al., 2004).

Apesar do avanço das pesquisas sobre liderança destrutiva, a literatura ainda carece de estudos que integrem, de forma simultânea, fatores contextuais e

individuais para compreender a complexidade das relações dos empregados em um contexto sob influência desse tipo de liderança (Mackey et al., 2021). A literatura tende a privilegiar abordagens institucionais, negligenciando as respostas subjetivas e adaptativas dos indivíduos diante de ambientes tóxicos (Fischer et al. 2021; Steele et al., 2024). Assim, torna-se necessário investigar como esse conjunto de variáveis se inter-relaciona para mediar ou moderar os efeitos da liderança destrutiva sobre desfechos relevantes para o trabalhador (Emmerling et al., 2023).

Considerando esses aspectos, esta tese tem como objetivo investigar os mecanismos contextuais e individuais que impactam a relação entre a liderança destrutiva e a experiência dos empregados, notadamente o bem-estar e a desistência silenciosa, bem como analisar e propor alternativas para mitigação dos efeitos prejudiciais que emergem dessa conjuntura.

Para alcançar esses objetivos, a tese encontra-se organizada em três estudos complementares. O primeiro investiga os efeitos da liderança destrutiva sobre o bem-estar dos empregados, analisando a mediação das estratégias de enfrentamento e a moderação do comportamento do seguidor. O segundo examina a influência da liderança destrutiva sobre a desistência silenciosa, considerando a mediação das demandas do trabalho e a moderação do capital psicológico. Por fim, o terceiro estudo, de natureza tecnológica, apresenta um guia prático com recomendações para a prevenção dos impactos da liderança destrutiva, abrangendo ações voltadas ao desenvolvimento de lideranças, à implementação de mudanças estruturais e à instrumentalização dos empregados para lidar com situações adversas.

Os três artigos que compõem esta tese adotaram delineamentos metodológicos distintos, conforme seus objetivos específicos. Os dois primeiros seguiram uma

abordagem dedutiva, com natureza quantitativa, explicativa e delineamento do tipo *survey*. Os dados, de corte transversal, foram coletados por meio de questionários estruturados com escalas validadas, aplicados a empregados de organizações públicas e privadas. A amostragem foi não probabilística por conveniência, e a análise dos dados foi conduzida com a técnica de Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), utilizando o software SmartPLS, adequada à avaliação de modelos complexos com efeitos mediadores e moderadores. O terceiro artigo, de natureza tecnológica, foi desenvolvido no formato de consultoria propositiva, estruturado a partir da identificação de um problema organizacional concreto. Com base em literatura acadêmica especializada, o artigo apresenta recomendações práticas voltadas a gestores, evidenciando o potencial de aplicação do conhecimento científico na solução de desafios empresariais.

A relevância do tema justifica-se tanto pelo potencial de avanço teórico quanto pelas implicações práticas. Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para o campo do comportamento organizacional ao integrar construtos frequentemente analisados de forma isolada em modelos explicativos integrativos. Ao articular as abordagens da Teoria Transacional do Estresse (Lazarus & Folkman, 1984) e da Teoria das Demandas e Recursos do Trabalho (Demerouti et al., 2001), a tese oferece uma compreensão ampliada dos mecanismos por meio dos quais práticas de liderança destrutiva afetam a experiência dos trabalhadores.

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios para gestores e profissionais de gestão de pessoas no desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis, éticos e resilientes, com foco em ações preventivas e no fortalecimento de recursos individuais e corporativos. A elaboração de um guia

aplicado para a prevenção da liderança destrutiva amplia o potencial de transformação dos valores organizacionais, promovendo o alinhamento entre bem-estar, engajamento e desempenho sustentável.

Capítulo 2

LIDERANÇA DESTRUTIVA E BEM-ESTAR NO TRABALHO: IMPACTOS DAS ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO E DO COMPORTAMENTO DO SEGUIDOR

RESUMO

Este estudo examina os mecanismos pelos quais a liderança destrutiva impacta o bem-estar no trabalho, considerando o papel mediador das estratégias de enfrentamento (*coping*) – com foco no problema, na emoção e na evitação – e o efeito moderador do comportamento do seguidor, constituído por pensamento crítico independente e engajamento ativo. Fundamentado na Teoria Transacional do Estresse, o estudo adota a Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) para testar um modelo teórico com base em dados de 506 empregados de diversos setores. Os resultados indicam que a liderança destrutiva afeta negativamente o bem-estar no trabalho, sendo esse efeito parcialmente mediado apenas pela estratégia de enfrentamento focada no problema. As estratégias centradas na emoção e na evitação não apresentaram mediação estatisticamente significativa. Além disso, o enfrentamento focado no problema demonstrou associação positiva com o bem-estar, ao passo que as demais estratégias não revelaram efeitos significativos. O estudo também não identificou evidências de moderação do comportamento do seguidor na relação entre liderança destrutiva e estratégias de enfrentamento, sugerindo que fatores organizacionais podem exercer influência mais determinante do que características individuais na modulação desses efeitos. Sob a perspectiva teórica, esta pesquisa contribui para o aprofundamento da compreensão sobre a interação entre fatores organizacionais e individuais que influenciam o bem-estar dos empregados. Do ponto de vista prático, os achados ressaltam a importância de intervenções organizacionais e do fortalecimento de recursos pessoais como estratégias para mitigar os impactos adversos da liderança destrutiva.

Palavras-chave: liderança destrutiva; estratégias de enfrentamento; bem-estar.

ABSTRACT

This study examines the mechanisms through which destructive leadership affects employee well-being, considering the mediating role of coping strategies—problem-focused, emotion-focused, and avoidance—and the moderating effect of followership behavior, characterized by independent critical thinking and active engagement. Grounded in the Transactional Model of Stress, the study employs Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to test a theoretical model based on data from 506 employees across various sectors. The results indicate that destructive leadership negatively impacts workplace well-being, with this effect being partially mediated solely by problem-focused coping. Emotion-focused and avoidance coping strategies did not exhibit statistically significant mediation effects. Furthermore, problem-focused coping showed a positive association with well-being, whereas the other strategies did not demonstrate significant impacts. The study also found no evidence of a moderating effect of followership behavior on the relationship between destructive leadership and coping strategies, suggesting that organizational factors may play a more decisive role than individual traits in shaping these dynamics. From a theoretical standpoint, this research contributes to a deeper understanding of the interaction between organizational and individual factors that influence employee well-being. In practical terms, the findings underscore the importance of organizational interventions and the development of personal resources as strategies to mitigate the adverse effects of destructive leadership.

Keywords: destructive leadership; coping strategies; well-being.

1 INTRODUÇÃO

Os empregados, em âmbito global, apresentam elevados níveis de desengajamento, caracterizados pela desconexão psicológica com o trabalho, altos índices de estresse e forte intenção de rotatividade (Gallup, 2023). Esse fenômeno impacta negativamente tanto os indivíduos quanto as organizações, comprometendo o bem-estar dos trabalhadores, o desempenho profissional e os resultados

organizacionais (Uysal & Kim, 2025). A falta de engajamento está associada ao absenteísmo e à redução da produtividade (Ozturk et al., 2021), enquanto o estresse ocupacional contribui para problemas de saúde física e mental, esgotamento profissional e menor satisfação no trabalho (Universari & Harsono, 2021). Além disso, a alta rotatividade gera perdas operacionais e financeiras, afetando a qualidade dos serviços e aumentando os custos organizacionais (Vasantham & Aithal, 2022).

A liderança destrutiva desempenha um papel central nesse cenário, exacerbando resultados negativos e, em especial, prejudicando o bem-estar dos empregados (Roczniowska et al., 2022). Esse tipo de liderança, definida por comportamentos prejudiciais ao empregado, como manipulação, intimidação e falta de empatia (Tepper, 2000), intensifica o estresse e degrada o ambiente organizacional (Emmerling et al., 2023), o que leva à redução da satisfação, do envolvimento e da percepção de propósito no trabalho, aspectos fundamentais do bem-estar no contexto laboral (Zheng et al., 2015).

Embora os efeitos negativos da liderança destrutiva encontrem-se documentados, a literatura mostra-se com lacunas na compreensão dos mecanismos individuais utilizados pelos empregados para lidar com essa adversidade e preservar seu bem-estar (Steele et al., 2024). Pesquisas têm focado principalmente estratégias organizacionais para mitigar o impacto da liderança destrutiva, relegando a um segundo plano a análise das respostas individuais dos empregados (Sarkar, 2025). Além disso, a produção acadêmica carece de evidências empíricas sobre a efetividade das estratégias de enfrentamento (*coping*) adotadas pelos trabalhadores para lidar com esse tipo de liderança (Muller et al., 2021; Pradhan et al., 2022).

Essas estratégias específicas de enfrentamento referem-se aos esforços cognitivos e comportamentais utilizados pelas pessoas para lidar com situações

percebidas como desafiadoras ou superiores aos recursos individuais (Lazarus & Folkman, 1984). De acordo com a tipologia de Endler e Parker (1990), essas estratégias podem ser incluídas em três categorias. A estratégia com foco no problema busca modificar, eliminar ou minimizar a causa do estresse por meio de ações diretas. A estratégia com foco na emoção visa regular as emoções associadas ao estresse, sem necessariamente modificar a situação. Por fim, a evitação envolve o afastamento da situação estressora por meio de negação, distração ou esquiva. Os estudos sobre a eficácia dessas estratégias no ambiente de trabalho apresentam resultados diversos, especialmente em relação ao *coping* focado na emoção e na evitação (Schafer et al., 2020).

Paralelamente, a investigação sobre o comportamento do seguidor (*followership*) tem avançado na compreensão da relação entre liderança e liderados, afastando-se da visão tradicional de que esses empregados são meros subordinados passivos (Carsten, 2018). Pesquisas indicam que os empregados podem atuar como agentes ativos na relação com seus líderes, exercendo influência no ambiente de trabalho (Epitropaki et al., 2020; Kelley, 1992). Determinados seguidores se mostram capazes de contestar comportamentos destrutivos e influenciar mudanças no ambiente de trabalho (Chaleff, 2008; Kellerman, 2008), em especial quando dotados de pensamento crítico independente, capazes de avaliar informações e tomar decisões de forma autônoma, e de engajamento ativo, com disposição proativa para contribuir para os objetivos organizacionais (Kelley, 2008). No entanto, o arcabouço de conhecimento apresenta oportunidade para avanços na compreensão da efetividade desses recursos na mitigação dos impactos sobre o bem-estar no trabalho (Matshoba-Ramuedzisi et al., 2022).

Diante dessas lacunas, este estudo busca responder à seguinte questão: como os empregados podem, por meio de seus próprios recursos psicológicos, enfrentar a liderança destrutiva e atenuar os seus efeitos negativos sobre o bem-estar? Para responder a essa questão, o estudo tem os seguintes objetivos: a) investigar a influência da liderança destrutiva sobre o bem-estar no trabalho; b) examinar se as estratégias de enfrentamento adotadas pelos empregados medeiam essa relação; c) analisar se o comportamento do seguidor, por meio do engajamento ativo e pensamento crítico independente, modera as relações entre a liderança destrutiva e as estratégias de enfrentamento.

Este estudo justifica-se teoricamente por três razões principais. Primeiramente, revisões de literatura confirmam os impactos negativos da liderança destrutiva sobre o bem-estar dos funcionários, mas ainda há necessidade de aprofundamento na investigação dos mecanismos individuais de enfrentamento e seus efeitos no contexto laboral (Fischer et al., 2021; Mackey et al., 2021). Em segundo lugar, a literatura tem enfatizado a necessidade de pesquisas sistemáticas sobre estratégias de enfrentamento (*coping*) no ambiente ocupacional, o que ressalta a importância de compreender os diferentes estilos adotados pelos empregados nesse contexto (Zou, 2020). Por fim, a literatura sobre comportamento do seguidor (*followership*) ainda carece de investigações sobre a influência dessa variável no contexto da liderança destrutiva e do bem-estar no local de trabalho (Almeida et al., 2023).

Esta pesquisa oferece perspectivas para a gestão organizacional ao explorar estratégias eficazes para mitigar os impactos da liderança destrutiva sobre o bem-estar dos empregados. A identificação das estratégias de enfrentamento mais eficazes pode auxiliar gestores e profissionais de gestão de pessoas na implementação de intervenções que fortaleçam a resiliência dos funcionários e

promovam um ambiente de trabalho mais saudável. Além disso, a análise do comportamento do seguidor como moderador dessas relações pode orientar programas de capacitação voltados ao desenvolvimento do pensamento crítico e do engajamento ativo, favorecendo relações de liderança mais equilibradas e produtivas. Essas contribuições podem impactar diretamente a retenção de talentos, o engajamento organizacional e a melhoria do desempenho no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A liderança destrutiva tem sido amplamente associada a impactos negativos no comportamento e nas atitudes dos funcionários (Almeida et al., 2022). Esse estilo de liderança reduz comportamentos de cidadania organizacional, intensifica desvios no local de trabalho e comportamentos contraproducentes, além de degradar, em especial, o bem-estar no trabalho (Li et al., 2024). A literatura sugere que esses efeitos ocorrem não somente de maneira direta, mas também pela mediação de outras variáveis que influenciam a forma como os empregados percebem e lidam com a liderança destrutiva (Fischer et al., 2021).

Diante desse contexto, a presente pesquisa propõe que os efeitos da liderança destrutiva sobre o bem-estar no trabalho ocorram direta e indiretamente por meio das estratégias de enfrentamento (*coping*) adotadas pelos empregados. Essas estratégias desempenham um papel central na maneira como os funcionários processam e reagem às adversidades organizacionais, podendo atenuar ou intensificar os impactos negativos da liderança destrutiva sobre seu bem-estar. Além disso, este estudo considera que, além do fator contextual representado pela liderança destrutiva, o fator individual, como o comportamento do seguidor (*followership*), formado pelo pensamento crítico independente e engajamento ativo do empregado, exerce

influência sobre a relação entre a liderança destrutiva e as estratégias de enfrentamento. Assim, argumenta-se que o comportamento do seguidor pode atuar como um moderador, determinando quais estratégias de enfrentamento adotadas pelos empregados diante de um ambiente de liderança destrutiva modulam, de maneira mais efetiva, os efeitos desse estilo de liderança.

2.1 LIDERANÇA DESTRUTIVA E BEM-ESTAR

As relações negativas entre líderes e liderados e seus efeitos sobre os funcionários têm sido amplamente estudados na literatura organizacional (Almeida et al., 2022; Fischer et al., 2021; Labrague, 2024; Padilla et al., 2007; Schyns & Schilling, 2013; Zhang et al., 2022). Essas relações disfuncionais são frequentemente agrupadas sob o conceito de liderança destrutiva, termo que abrange diferentes padrões de comportamento prejudiciais no ambiente organizacional (Einersen et al., 2007; Mackey et al., 2021). Entre as principais formas de liderança destrutiva, destacam-se a supervisão abusiva (Tepper, 2000), a liderança tirânica (Ashforth, 1997), a liderança despótica (De Hoogh & Den Hartog, 2008), a liderança tóxica (Lipman-Blumen, 2005) e a liderança negativa (Schilling, 2009). Em sua concepção mais amplamente aceita, a liderança destrutiva caracteriza-se por um padrão sistemático e recorrente de comportamentos adotados por líderes, supervisores ou gerentes, que impactam negativamente a motivação, a satisfação e, sobretudo, o bem-estar dos subordinados (Tepper, 2000). Esses comportamentos incluem humilhações públicas, tratamento injusto, intimidação, isolamento profissional e sobrecarga de trabalho sem suporte adequado, o que compromete o equilíbrio psicológico dos empregados e o desempenho organizacional (Tepper, 2000).

A produção acadêmica demonstra que a liderança destrutiva compromete negativamente o bem-estar no trabalho (Budak & Erdal, 2022; Gallegos et al., 2022; Li et al., 2024). Apesar dos estudos no campo organizacional, o conceito de bem-estar ainda apresenta debates teóricos sobre sua conceituação e operacionalização (Kaluza et al., 2020; Linton et al., 2016; Pradhan & Hati, 2022; Zhang et al., 2024). Para estruturar essa análise, Warr (1999) propõe a distinção entre bem-estar livre de contexto, relacionado ao bem-estar geral do indivíduo, e bem-estar de domínio específico, que abrange experiências em áreas particulares, como o trabalho. No contexto organizacional, predominam duas perspectivas teóricas: a hedônica, que enfatiza o prazer e a satisfação no trabalho, estando associada ao bem-estar subjetivo (BES), caracterizado por altos níveis de afeto positivo e avaliações cognitivas favoráveis sobre a vida profissional (Diener, 1984); e a eudaimônica, que enfatiza o crescimento pessoal e o significado no trabalho, representada pelo bem-estar psicológico (BEP), que engloba fatores como autonomia, autoaceitação, propósito e desenvolvimento profissional (Ryff & Keyes, 1995).

Neste estudo, adota-se a concepção de bem-estar no trabalho como um construto que inclui tanto os aspectos hedônicos (prazer e satisfação no trabalho) quanto os eudaimônicos (significado e realização pessoal) dentro do ambiente organizacional (Zheng et al., 2015). Assim, o bem-estar no trabalho é definido como a experiência subjetiva dos empregados em relação à sua atividade profissional, abrangendo satisfação, envolvimento e percepção de propósito no trabalho (Zheng et al., 2015).

A relação entre liderança destrutiva e bem-estar no trabalho pode ser explicada à luz da Teoria Transacional do Estresse, proposta por Lazarus e Folkman (1984), segundo a qual o impacto do estresse depende da avaliação cognitiva do indivíduo e

de suas estratégias de enfrentamento. No contexto organizacional, a liderança destrutiva é frequentemente percebida como uma fonte significativa de estresse interpessoal, pois envolve comportamentos como humilhação, atribuição de responsabilidade indevida e negligência às necessidades dos subordinados (Tepper, 2000; Tepper et al., 2001). Essa exposição prolongada a comportamentos destrutivos drena recursos psicológicos e emocionais, levando a reações negativas como exaustão emocional, ansiedade, depressão e redução da autoestima (Akinyele & Chen, 2024; Bhandarker & Rai, 2019). Além disso, a assimetria de poder entre supervisor e subordinado frequentemente limita as possibilidades de enfrentamento ativo, intensificando os impactos negativos no bem-estar (Tepper, 2000; Yagil, 2006).

Com base nessas evidências, propõe-se a seguinte hipótese:

- H1: A liderança destrutiva influencia negativamente o bem-estar no trabalho.

2.2 LIDERANÇA DESTRUTIVA E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO

A liderança destrutiva tem o potencial de criar um ambiente organizacional altamente estressante, marcado por hostilidade, demandas excessivas e pressões psicológicas que comprometem o bem-estar dos empregados (Goute et al., 2021). Quando os funcionários percebem que essas condições excedem sua capacidade individual de lidar com o estresse, eles recorrem a estratégias de enfrentamento (*coping*) para regular suas respostas emocionais e comportamentais (Folkman & Moskowitz, 2004). Segundo a Teoria Transacional do Estresse, proposta por Lazarus e Folkman (1984), o enfrentamento ocorre em duas etapas. Na avaliação primária, o indivíduo determina a relevância e o impacto potencial do evento estressor, classificando-o como fator de ameaça, desafio ou irrelevância. Já na avaliação

secundária, são selecionadas as estratégias de enfrentamento que o indivíduo considera mais adequadas para lidar com a situação estressante (Folkman & Moskowitz, 2004).

Embora existam diferentes taxonomias para classificar as estratégias de enfrentamento – com mais de cem categorias identificadas na literatura (Jonason et al., 2020; Skinner et al., 2003) – a tipologia de Endler e Parker (1990) tem sido amplamente utilizada em pesquisas organizacionais por abranger as principais abordagens adotadas por trabalhadores diante de adversidades no ambiente corporativo (Gonçalves-Camara et al., 2019; Johari, 2020; Rodrigues et al., 2022; Solberg et al., 2022). Essa classificação distingue três grandes categorias de enfrentamento: a) enfrentamento focado no problema, que inclui ações voltadas à resolução da causa do estresse, como enfrentamento ativo, planejamento e busca por suporte instrumental (Folkman et al., 1986); b) enfrentamento focado na emoção, que envolve estratégias para regular as emoções negativas associadas ao estresse sem necessariamente modificar a situação estressante, como reinterpretação positiva, aceitação, humor, religiosidade, busca de suporte emocional e desabafo (Folkman et al., 1986); c) enfrentamento de evitação, o qual abrange mecanismos para minimizar o contato com a fonte de estresse, incluindo autodistração, negação, desengajamento comportamental, autculpa ou uso de substâncias (Endler & Parker, 1990).

A literatura sobre estratégias de enfrentamento encontra-se mais consolidada na área da saúde do que no contexto organizacional, especialmente no que tange aos impactos da liderança destrutiva (Muller et al., 2021). Além disso, os estudos organizacionais frequentemente analisam como determinadas categorias profissionais desenvolvem comportamentos específicos para lidar com o estresse provocado por líderes abusivos (Pradhan et al., 2022; Webster et al., 2016; Yagil et

al., 2011). De qualquer forma, pesquisas sugerem que a liderança destrutiva reduz a adoção de estratégias de enfrentamento focadas no problema (Pradhan et al., 2022). Essa situação ocorre porque líderes autoritários e abusivos tendem a desencorajar a expressão de voz dos funcionários, dificultando a busca por soluções e a implementação de estratégias ativas, como enfrentamento direto e planejamento (Zhang et al., 2019). Esse ambiente de repressão gera uma sensação de impotência entre os trabalhadores, reduzindo sua capacidade de adotar abordagens proativas para resolver problemas e buscar suporte instrumental (Khan & Khan, 2022; Wu & Du, 2022).

Por outro lado, evidências demonstram que a liderança destrutiva aumenta o uso de estratégias de enfrentamento focadas na emoção (Kim & Yi, 2023; Pb, 2020). Diante de um ambiente de trabalho hostil, os funcionários recorrem a estratégias como aceitação da situação, desabafo e busca por apoio emocional na tentativa de regular suas emoções negativas (Vacchi et al., 2024). O impacto psicológico da liderança destrutiva frequentemente leva à frustração e exaustão emocional, resultando na adoção de mecanismos de resistência disfuncional, como a expressão de insatisfação sem, no entanto, modificar a situação (Van den Brande et al., 2016). Nesse cenário, o suporte social entre colegas emerge como um mecanismo compensatório, permitindo que os funcionários compartilhem suas dificuldades e validem suas experiências negativas (Ogunfowora et al., 2021). No entanto, quando esse suporte não é direcionado para a formulação de soluções ativas, pode perpetuar um ciclo de sofrimento e insatisfação, sem a adoção de ações eficazes para alterar a situação (Rice et al., 2021).

De maneira similar, a liderança destrutiva está positivamente associada ao aumento do uso de estratégias baseadas na evitação, como autodistração, negação

e desengajamento comportamental (Muller et al., 2021). Funcionários frequentemente adotam mecanismos de silêncio defensivo e afastamento psicológico como forma de autoproteção e preservação da segurança psicológica (De Clercq & Pereira, 2022). Embora a evitação possa oferecer um alívio temporário ao reduzir a exposição a interações negativas, a longo prazo essa estratégia compromete o engajamento e a satisfação no trabalho, além de dificultar a resolução efetiva dos problemas organizacionais (Ogunfowora et al., 2021).

Com base nessas evidências, propõem-se as seguintes hipóteses:

- H2a: A liderança destrutiva influencia negativamente a adoção de estratégias de enfrentamento com foco no problema.
- H2b: A liderança destrutiva influencia positivamente a adoção de estratégias de enfrentamento com foco na emoção.
- H2c: A liderança destrutiva influencia positivamente a adoção de estratégias de enfrentamento baseadas na evitação.

2.3 ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO E BEM-ESTAR

A relação entre as estratégias de enfrentamento do estresse e os resultados em termos de bem-estar tem sido amplamente investigada na literatura acadêmica (Muller et al., 2021). Essa relação pode ser explicada pelo modelo transacional de estresse, proposto por Lazarus e Folkman (1984), que concebe o estresse como um processo dinâmico, envolvendo variáveis pessoais e ambientais (insumos), efeitos imediatos e de longo prazo (resultados) e atividades mediadoras, como a avaliação cognitiva e as estratégias de enfrentamento (Gupta & Chawla, 2024). Nesse modelo, as estratégias de enfrentamento desempenham um papel fundamental na regulação

das respostas emocionais e comportamentais ao estresse, influenciando diretamente os impactos desse processo sobre o bem-estar do indivíduo (Sarkar, 2025).

As estratégias de enfrentamento podem ser classificadas como adaptativas ou mal adaptativas, dependendo do impacto que geram na regulação emocional, na resolução de problemas e na saúde mental a longo prazo (Carver et al., 1989; Sarkar, 2025). Estratégias adaptativas promovem a redução do estresse, favorecem o ajuste psicológico e contribuem para uma regulação emocional mais saudável. Por outro lado, estratégias mal adaptativas podem intensificar o estresse e o sofrimento emocional, gerando desfechos negativos para o bem-estar do indivíduo (Muller et al., 2021).

As estratégias de enfrentamento voltadas para a solução de problemas são consideradas adaptativas, pois permitem que os indivíduos lidem ativamente com as causas subjacentes do estresse, desenvolvam soluções concretas e aprimorem sua percepção de controle sobre a situação (Nompo, 2024). Esse aumento do controle reduz a sobrecarga emocional, minimizando os impactos negativos do estresse (Nikolaev et al., 2023). Estudos indicam que o uso frequente dessas estratégias está positivamente associado ao bem-estar, pois promove comportamentos proativos e produtivos, auxiliando os indivíduos na superação de desafios e na melhoria da sua capacidade de adaptação (Nikolaev et al., 2023). No contexto organizacional, evidências sugerem que estratégias de enfrentamento focadas no problema ajudam a mitigar os impactos negativos do assédio moral e da liderança destrutiva sobre o bem-estar dos empregados (Farley et al., 2023). No entanto, há situações em que essas estratégias podem se tornar ineficazes. Em casos persistentes de abuso ou ambiente de trabalho altamente opressor, a tentativa de solucionar ativamente o problema pode resultar em frustração e intensificação do sofrimento psicológico,

especialmente quando as barreiras institucionais impedem mudanças significativas (Farley et al., 2023).

As estratégias focadas na regulação emocional apresentam efeitos mais ambíguos sobre o bem-estar, pois podem ser tanto adaptativas quanto não adaptativas, dependendo do contexto e da forma como são empregadas (Holton et al., 2016). As estratégias de enfrentamento adaptativas focadas na emoção, como reavaliação positiva e busca de apoio emocional, demonstram uma relação positiva com a satisfação no trabalho e uma redução da exaustão, sugerindo que a regulação emocional eficaz pode atenuar os impactos negativos do estresse e melhorar o bem-estar dos trabalhadores (Duong et al., 2023). No entanto, algumas estratégias emocionais podem ter um efeito paradoxal, oferecendo alívio momentâneo, mas perpetuando o sofrimento a longo prazo (Ewert et al., 2021). Estratégias mal adaptativas, como a ruminação – caracterizada pelo foco repetitivo em pensamentos negativos – e o desabafo emocional sem direcionamento construtivo (ventilação emocional), frequentemente reforçam sentimentos negativos e dificultam a adaptação ao ambiente adverso (Muller et al., 2021).

As estratégias de enfrentamento baseadas na evitação, de natureza mal adaptativa, mostram-se associadas a níveis mais elevados de sofrimento psicológico, exaustão emocional e sentimento de culpa e impotência entre trabalhadores, indicando que a dificuldade em lidar ativamente com os desafios pode intensificar o impacto negativo sobre seu bem-estar (Romate & Rajkumar, 2022). Indivíduos que recorrem à evitação frequentemente ignoram ou procrastinam a resolução de problemas, o que pode levar ao acúmulo de tensões e ao agravamento do sofrimento psicológico (Ewert et al., 2021). Embora a evitação possa proporcionar alívio temporário ao reduzir a exposição ao estressor, a longo prazo essa estratégia

intensifica conflitos interpessoais, compromete a satisfação no trabalho e impede a implementação de soluções eficazes para os problemas organizacionais (Zhong et al., 2023). No contexto da liderança destrutiva, a evitação pode levar ao silêncio defensivo e ao afastamento psicológico, dificultando ainda mais a resolução dos conflitos e perpetuando os impactos negativos sobre o bem-estar dos empregados (De Clercq & Pereira, 2022).

Com base nesse arcabouço teórico, propõem-se as seguintes hipóteses:

- H3a: A estratégia de enfrentamento com foco no problema adotada pelo empregado influencia positivamente o seu bem-estar no trabalho.
- H3b: A estratégia de enfrentamento com foco na emoção adotada pelo empregado influencia negativamente o seu bem-estar no trabalho.
- H3c: A estratégia de enfrentamento de evitação adotada pelo empregado influencia negativamente o seu bem-estar no trabalho.

2.4 MEDIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO

A liderança destrutiva tem sido amplamente associada a impactos negativos no bem-estar dos funcionários, desencadeando respostas emocionais e comportamentais que variam conforme as estratégias de enfrentamento adotadas pelos indivíduos (Wu et al., 2024; Yang et al., 2025). Nesse contexto, o enfrentamento (*coping*) pode atuar como um mecanismo mediador, influenciando a forma e a intensidade com que os efeitos da liderança abusiva se manifestam sobre o bem-estar dos empregados (Muller et al., 2021). Diferentes estratégias de enfrentamento podem atenuar ou intensificar os impactos adversos dessa forma de liderança, dependendo da maneira como os funcionários lidam com o estresse gerado no ambiente organizacional (Bliese et al., 2017).

As estratégias de enfrentamento focadas no problema envolvem ações diretas direcionadas para a solução da situação adversa, como planejamento, busca de suporte instrumental e enfrentamento assertivo (Balabanova & Danilova, 2024). Essas estratégias são amplamente reconhecidas como fatores protetores do bem-estar, pois possibilitam que os funcionários desenvolvam um senso de controle sobre o ambiente de trabalho, minimizando os efeitos negativos da liderança destrutiva (Wu et al., 2024). Contudo, a liderança destrutiva pode dificultar a adoção desse tipo de estratégia ao criar um ambiente de baixa autonomia e escassas oportunidades para ação proativa (Bhandarker & Rai, 2019). Líderes abusivos frequentemente desencorajam a participação ativa dos subordinados, desestimulam a expressão de voz e impõem barreiras à busca por soluções, o que pode reduzir a utilização do enfrentamento focado no problema e enfraquecer a capacidade dos funcionários de proteger seu bem-estar diante da exposição contínua ao estressor (Zhang et al., 2019). O enfrentamento focado no problema mostra-se eficaz, por exemplo, na mitigação dos efeitos negativos dos atos de assédio moral ocasional sobre o desempenho, mas, para vítimas persistentes, essa estratégia associa-se a um maior impacto negativo no bem-estar, sugerindo que a eficácia das respostas também depende da frequência e intensidade da exposição aos atos destrutivos (Hewett et al., 2018).

As estratégias focadas na emoção buscam regular as reações emocionais decorrentes do estresse, sem necessariamente modificar a situação estressante, agrupamento no qual se incluem desabafo emocional, aceitação, busca de apoio social e autculpa (Iqbal & Zeb, 2024; Van den Brande et al., 2021). Embora algumas dessas estratégias possam proporcionar alívio emocional temporário, seu impacto sobre o bem-estar é ambíguo, variando conforme o contexto, a duração da exposição ao estressor e a forma como aplicadas (Muller et al., 2021). A busca por apoio de

colegas, por exemplo, pode atuar como um fator moderador do estresse, reduzindo o esgotamento do ego – caracterizado pelo cansaço mental e emocional e pela perda de autocontrole (Akram et al., 2024). No entanto, estratégias como ruminação, desabafo excessivo e autculpa podem amplificar os impactos negativos da liderança destrutiva sobre o bem-estar, pois reforçam percepções de vulnerabilidade e perpetuam estados emocionais negativos (Rafia-Tracy, 2023; Webster et al., 2016). Funcionários expostos a líderes destrutivos tendem a recorrer a essas estratégias como forma de lidar com a frustração e o desamparo. No entanto, em vez de promoverem uma resolução efetiva do problema, esses mecanismos podem contribuir para um ciclo de sofrimento emocional contínuo (Wu et al., 2024). Assim, o uso recorrente de estratégias emocionais disfuncionais pode atuar como um mediador que potencializa os efeitos nocivos da liderança destrutiva sobre o bem-estar (Becker et al., 2020).

Por fim, o enfrentamento por evitação caracteriza-se por tentativas de escapar da fonte de estresse sem confrontá-la diretamente, o que inclui autodistração, afastamento emocional, negação e absenteísmo (Bhandarker & Rai, 2019). Embora essas estratégias possam proporcionar alívio temporário, sua aplicação contínua tende a comprometer a adaptação ao ambiente organizacional, intensificando os impactos da liderança destrutiva (Zhong et al., 2023). O desengajamento emocional pode levar à redução da motivação, queda no desempenho e aumento da intenção de rotatividade (*turnover*), pois os funcionários passam a evitar interações negativas e se afastam das suas funções (De Clercq & Pereira, 2022). Ao impedir o enfrentamento ativo e a construção de alternativas adaptativas, a evitação se configura como uma via de mediação que aprofunda os efeitos deletérios da liderança destrutiva sobre o bem-estar dos trabalhadores (Ogunfowora et al., 2021).

Com base no exposto, são formuladas as seguintes hipóteses:

- H4a: A estratégia de enfrentamento com foco no problema medeia a relação entre a liderança destrutiva e o bem-estar no trabalho, de forma que a sua menor utilização fortalece o efeito negativo dessa relação.
- H4b: A estratégia de enfrentamento com foco na emoção medeia a relação entre a liderança destrutiva e o bem-estar no trabalho, de modo que a sua maior utilização amplifica o impacto negativo dessa relação.
- H4c: A estratégia de enfrentamento por evitação medeia a relação entre a liderança destrutiva e o bem-estar no trabalho, de modo que a sua maior utilização intensifica o impacto negativo dessa relação.

2.5 MODERAÇÃO DO COMPORTAMENTO DO SEGUIDOR

A literatura tem demonstrado a importância dos atributos e comportamentos individuais no contexto da liderança destrutiva (Becker et al., 2020; Bhattacharjee & Sarkar, 2024; Thoroughgood et al., 2018). Nesse sentido, determinados mecanismos podem desempenhar um papel relevante na escolha das estratégias de enfrentamento, afetando a capacidade de adaptação do indivíduo ao ambiente de trabalho (Fischer et al., 2021; Wang et al., 2024). Em especial, a liderança destrutiva compromete os recursos psicológicos, emocionais e sociais dos funcionários, influenciando a forma como avaliam e reagem à adversidade (Emmerling et al., 2023; Wang et al., 2024). Esse impacto ocorre por meio de mecanismos como esgotamento emocional, deterioração dos relacionamentos, redução do suporte percebido e impulsividade, fatores que, em conjunto, determinam a forma como os empregados lidam com o ambiente organizacional (Zhong et al., 2023).

O papel e o comportamento dos empregados dentro de uma organização, especialmente na relação com seus líderes, podem ser analisados no contexto dos estudos de *followership* (Kelley, 2008; Lord et al., 2020). Diferente da visão tradicional, que foca exclusivamente na figura do líder, essa abordagem enfatiza a influência do liderado nos resultados organizacionais (Baker, 2007; Uhl-Bien et al., 2014). Esse campo de estudo busca compreender como os liderados, denominados como seguidores, interagem com seus líderes e de que forma suas atitudes e comportamentos podem complementar, desafiar ou influenciar a liderança (Matshoba-Ramuedzisi et al., 2022). Segundo Kelley (1988, 1992), seguidores eficazes possuem duas características principais: a) pensamento crítico independente, referente à capacidade de analisar informações de forma independente, avaliar decisões da liderança e apresentar sugestões construtivas; b) engajamento ativo, que se refere ao envolvimento responsável e proativo no ambiente de trabalho, com iniciativa para contribuir ativamente para os objetivos organizacionais.

A liderança destrutiva pode afetar significativamente as estratégias de enfrentamento adotadas pelos empregados, influenciando sua capacidade de lidar com desafios no ambiente de trabalho (Mackey et al., 2021; Pandey et al., 2021). Nesse contexto, argumenta-se que o pensamento crítico e o engajamento ativo atuam como moderadores dessa relação, moldando a forma como os empregados reagem a esse estilo de liderança (Lord et al., 2020).

Empregados com alto pensamento crítico avaliam de forma mais racional a liderança destrutiva, reduzindo a probabilidade de recorrer a comportamentos desviantes ou retaliatórios (Qian et al., 2017). Esses indivíduos tendem a considerar as consequências de suas ações e a optar por respostas mais construtivas e alinhadas com sua integridade profissional, o que favorece o uso de estratégias de

enfrentamento com foco no problema e atenua os efeitos negativos da liderança destrutiva sobre esse tipo de estratégia (Arshad, 2023). O engajamento também exerce um papel moderador nesse contexto, atuando como fator protetor contra os efeitos adversos da liderança destrutiva (Li et al., 2024). Funcionários engajados demonstram maior estabilidade emocional e motivacional, o que reduz sua vulnerabilidade ao impacto negativo desse estilo de liderança (Mackey et al., 2021). Além disso, ao fortalecer a autoeficácia e a conexão com o trabalho, o engajamento contribui para preservar o uso de estratégias focadas no problema, mesmo diante da liderança destrutiva, promovendo resiliência e maior capacidade de adaptação (Gazi et al., 2025).

Por outro lado, a liderança destrutiva desencoraja a iniciativa dos empregados e prejudica seu empoderamento psicológico, uma vez que os funcionários extraem implicações negativas para sua realização e segurança no trabalho (Sun et al., 2023). Como consequência, há uma tendência maior ao uso de estratégias de enfrentamento focadas na emoção e na evitação, pois a carga emocional intensa e o esgotamento dos recursos psicológicos dificultam respostas racionais e estratégicas, levando a comportamentos como ruminação, desabafo, afastamento emocional e evitação do superior hierárquico (Verdorfer et al., 2024). Contudo, o pensamento crítico e o engajamento ativo podem atenuar essa tendência, reduzindo a adoção de estratégias emocionais e evitativas, mesmo quando há exposição à liderança destrutiva (Webster et al., 2016). Quando presentes, esses fatores ajudam os empregados a reinterpretarem percepções negativas e a mitigar comportamentos contraprodutivos (Epitropak et al., 2020). Na ausência dessas características, os efeitos negativos da liderança destrutiva tendem a se intensificar, aumentando a adoção de estratégias mal adaptativas (Abdullah & Al-Abrrow, 2023). Além disso, estudos indicam que

características individuais, como a personalidade proativa, também podem desempenhar um papel relevante, moderando a relação entre liderança destrutiva e o silêncio organizacional, reduzindo a passividade diante desse contexto desafiador (Osei et al., 2022).

Com base nesse arcabouço teórico, são estabelecidas as seguintes hipóteses:

- H5a: O comportamento do seguidor modera a relação entre a liderança destrutiva e a adoção da estratégia de enfrentamento com foco no problema, atenuando o efeito negativo da liderança sobre essa estratégia.
- H5b: O comportamento do seguidor modera a relação entre a liderança destrutiva e a adoção da estratégia de enfrentamento com foco na emoção, atenuando o efeito positivo da liderança sobre essa estratégia.
- H5c: O comportamento do seguidor modera a relação entre a liderança destrutiva e a adoção da estratégia de enfrentamento por evitação, atenuando o efeito positivo dessa liderança sobre a estratégia.

2.6 MODELO PROPOSTO

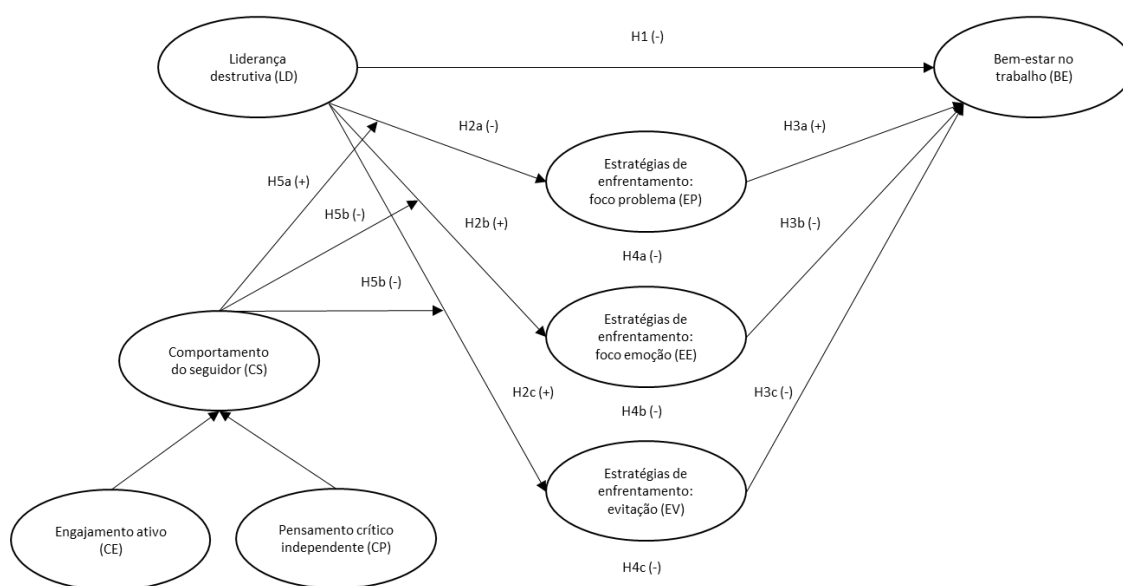
O modelo teórico, apresentado na Figura 1, inclui a liderança destrutiva, definida como a exibição contínua de comportamentos hostis, tanto verbais quanto não verbais, por parte dos supervisores, excluindo-se o contato físico (Tepper, 2000). Esse tipo de liderança afeta negativamente o bem-estar no trabalho, reduzindo a satisfação, o senso de realização profissional e a vivência de experiências positivas no ambiente organizacional (Zheng et al., 2015).

Além desse impacto direto, propõe-se que essa relação seja parcialmente mediada pelas estratégias de enfrentamento adotadas pelos empregados (Nompo,

2024). A exposição à liderança destrutiva tende a reduzir o uso de estratégias com foco no problema – como planejamento e resolução ativa – e a aumentar a adoção de estratégias centradas na emoção e na evitação, como ruminação, desabafo sem direcionamento e distanciamento psicológico (Endler & Parker, 1990). Essas estratégias, por sua vez, influenciam o bem-estar: enquanto o enfrentamento com foco no problema contribui para a atenuação dos efeitos do estresse, estratégias baseadas na emoção e na evitação tendem a amplificá-los, promovendo maior exaustão emocional e insatisfação no trabalho (Muller et al., 2021; Tepper et al., 2007).

Por fim, o comportamento do seguidor exerce um papel moderador nas relações entre liderança destrutiva e as estratégias de enfrentamento. Altos níveis de pensamento crítico independente e engajamento ativo atenuam os efeitos negativos da liderança destrutiva, ao favorecer a adoção de estratégias com foco no problema e reduzir a tendência ao uso de respostas emocionais e evitativas (Kelley, 1992). Dessa forma, promovem uma abordagem mais construtiva e resiliente frente às adversidades do ambiente organizacional (Lord et al., 2020).

Figura 1 – Modelo proposto



Fonte: Elaboração própria (2025).

3 MÉTODO

O presente estudo adotou uma abordagem dedutiva, com delineamento de pesquisa quantitativa, explicativa e de levantamento (*survey*), para avaliar as hipóteses propostas, conforme recomendações metodológicas de Sekaran e Bougie (2016) e Creswell e Creswell (2017). O objetivo foi investigar e descrever as relações entre os construtos teóricos definidos, utilizando conceitos operacionais estruturados e uma amostra com tamanho suficiente para garantir a validade e a robustez das análises realizadas (Hair et al., 2022a). Trata-se de uma pesquisa com recorte transversal, na qual os dados primários foram coletados em um único momento por meio de questionários aplicados a empregados de organizações públicas e privadas que estivessem subordinados a algum tipo de liderança há pelo menos três meses. Essa abordagem possibilitou capturar as percepções e os comportamentos relacionados ao fenômeno estudado, assegurando o rigor metodológico na coleta e análise dos dados (Hair et al., 2022b). Para a análise dos dados, foi empregada a técnica da Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), utilizando o software SmartPLS 4.1.0.9. A escolha dessa técnica baseou-se em sua capacidade de lidar com modelos complexos, com múltiplas relações simultâneas, além de possibilitar a análise de efeitos mediadores e moderadores (Becker et al., 2012; Hair et al., 2022a; Sarstedt et al., 2022).

3.1 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Esta pesquisa utilizou uma abordagem de amostragem não probabilística, combinando as técnicas de conveniência e bola de neve para alcançar o maior número

possível de participantes disponíveis e dispostos a contribuir voluntariamente. Os critérios de inclusão estabelecidos foram: estar empregado no momento da coleta, possuir, no mínimo, três meses de vínculo empregatício com o empregador atual e estar subordinado a algum tipo de liderança direta, de modo a assegurar que as respostas estivessem alinhadas ao objetivo do estudo.

A determinação do tamanho de amostra mínimo seguiu os critérios recomendados para análises com a técnica de Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), tendo por base dois parâmetros: o poder do teste e o tamanho do efeito (f^2) (Cohen, 1988; Hair et al., 2022a; Ringle et al., 2014). Considerando as diretrizes apresentadas por Cohen (1992), o cálculo amostral considerou o número máximo de setas apontando para um mesmo construto (quatro), poder estatístico de 80%, nível de significância de 1% e coeficiente de determinação (R^2) de 0,10, resultando na estimativa de 158 observações. Além disso, utilizou-se o software G*Power 3.0 (Faul et al., 2007), com os parâmetros de família de teste (teste F), tipo de teste estatístico (regressão linear múltipla: modelo fixo, desvio de R^2 do zero), tipo de análise de poder (*a priori*), tamanho de efeito f^2 de 0,15, nível de significância de 0,05, poder estatístico de 95% e quatro preditores, que indicou a necessidade de tamanho mínimo amostral de 129 observações. Conforme sugestão de Bido e Silva (2019), o modelo torna-se mais consistente quando se utiliza o dobro ou o triplo dessa quantidade para a amostra mínima, diretriz adotada nesta pesquisa.

Esta pesquisa utilizou seis construtos, apresentados no Apêndice A, cujas medidas foram adaptadas de estudos anteriores, conforme representado no modelo teórico (Figura 1). Os construtos investigados foram: Liderança Destrutiva, que representa comportamentos prejudiciais dos líderes que afetam negativamente os

subordinados (Tepper, 2000); Bem-Estar no Trabalho, que reflete o estado psicológico positivo dos trabalhadores em relação ao trabalho e ao ambiente organizacional (Zheng et al., 2015); Estratégias de Enfrentamento com Foco no Problema, na Emoção e na Evitação, que descrevem diferentes abordagens utilizadas pelos indivíduos para lidar com situações adversas (Endler & Parker, 1990); e Comportamento do Seguidor, que envolve atitudes e ações adotadas pelos subordinados na relação com seus líderes, em especial engajamento ativo e pensamento crítico independente (Kelley, 1992). A seleção desses construtos fundamentou-se em sua relevância teórica e na relação com os objetivos da pesquisa.

As escalas foram adaptadas de estudos reconhecidos na literatura: a escala de Liderança Destrutiva (LD), na versão reduzida, desenvolvida por Mitchell e Ambrose (2007), composta por cinco itens; a escala de Bem-Estar no Trabalho (BE), com seis itens, desenvolvida por Zheng et al. (2015); as escalas para as Estratégias de Enfrentamento com Foco no Problema (EP), na Emoção (EE) e na Evitação (EV), na versão reduzida do instrumento denominado *Cope (Orientation to Problems Experienced Inventory)*, baseadas em Carver et al. (1989), com seis itens cada, validadas por Gonçalves-Camara et al. (2019); e a escala de Comportamento do Seguidor (CS), na versão reduzida, elaborada por Ghislieri et al. (2015), baseada no estudo de Kelley (1992), formada pelo Engajamento Ativo (CE) e Pensamento Crítico Independente (CP), composta por oito itens no total.

As variáveis foram modeladas de acordo com a sua estrutura e natureza, seguindo as diretrizes de Hair et al. (2022a). Assim, os construtos referentes à Liderança Destrutiva (LD), Bem-Estar no Trabalho (BE) e Estratégias de Enfrentamento (EP, EE e EV) foram tratados como reflexivos e unidimensionais, pois seus respectivos indicadores refletem um único construto subjacente. Por outro lado,

o Comportamento do seguidor (CS) foi modelado como um construto de segunda ordem reflexivo-formativo. Suas dimensões de primeira ordem, Engajamento Ativo (CE) e Pensamento Crítico Independente (CP), foram especificadas como reflexivas, pois seus indicadores compartilham o mesmo traço latente. No entanto, essas dimensões foram consideradas formativas para o construto global, pois cada uma contribui de maneira distinta para a definição teórica do Comportamento do Seguidor (CS), e sua remoção comprometeria o significado do construto (Hair et al., 2022a).

Com o objetivo de assegurar a adequação das escalas ao contexto brasileiro, foi realizado um processo de tradução e adaptação cultural, conforme as diretrizes de Beaton et al. (2000). As escalas originais foram traduzidas e retrotraduzidas por tradutores independentes, com posterior análise semântica e ajustes consensuais. As escalas das Estratégias de Enfrentamento foram aplicadas em sua versão brasileira validada, adaptada por Câmara et al. (2019). Além disso, foi realizado um estudo piloto com 10 participantes para avaliar a clareza e compreensão dos itens, o que resultou em ajustes pontuais na redação das perguntas.

O instrumento final, apresentado no Apêndice B, inclui texto introdutório, seguido por uma pergunta de controle para verificar se o respondente está subordinado a algum tipo de liderança. Após, as questões 1 a 37 englobam afirmações relacionadas aos construtos, mensuradas em escala de Likert de 5 pontos de concordância (1 = “discordo totalmente” a 5 = “concordo totalmente”) ou frequência (1 = nunca a 5 = muito frequente). As questões 38 a 41 abordam dados demográficos, como gênero, idade, escolaridade e renda, enquanto as questões 42 a 46 abordam características da organização e do indivíduo, como setor da empresa, área de atuação do empregado, tipo de cargo exercido, região geográfica de localização da empresa e tempo de trabalho na empresa atual.

A coleta dos dados ocorreu entre os meses de julho e agosto de 2024, o que resultou em 547 questionários preenchidos. Em linha com diretrizes para pesquisas em ciências sociais com coleta de dados diretamente dos participantes (Conselho Nacional de Saúde, 2016), os respondentes foram informados sobre os objetivos, métodos, riscos e benefícios da pesquisa, garantindo a autonomia para que decidissem sobre a participação sem imposições ou constrangimentos. Foram assegurados os direitos de privacidade, confidencialidade das informações e possibilidade de desistência a qualquer momento do preenchimento do questionário.

A coleta de dados foi conduzida por meio de uma estratégia híbrida, que combinou abordagens presenciais e *online*. Nas abordagens presenciais, os participantes foram convidados em locais de grande circulação, como centros comerciais e estações de transporte público. Já nas abordagens *online*, foram utilizadas plataformas digitais com o objetivo de ampliar o alcance e a diversidade dos respondentes. Em ambos os casos, o preenchimento do questionário foi realizado de forma individual e autônoma, por meio de acesso digital feito diretamente pelo próprio participante, utilizando os seus próprios dispositivos. Adicionalmente, foi empregada a técnica de bola de neve, solicitando-se que os respondentes iniciais indicassem outras pessoas que atendessem aos critérios de inclusão do estudo, a fim de aumentar a representatividade e a diversidade da amostra.

O formulário eletrônico foi estruturado eletronicamente pelo *Google Forms* e projetado para permitir o envio apenas após o preenchimento completo das questões, condição que elimina problemas relacionados a registros incompletos. Durante o processo de triagem, 40 respostas foram excluídas por não atenderem aos critérios de inclusão, como ausência de vínculo empregatício de três meses ou falta de subordinação a uma liderança. Além disso, um questionário foi removido devido a

padrões de resposta idênticos em todas as questões, sugerindo falta de engajamento ou preenchimento automatizado. Após essas exclusões, a base final foi composta por 506 respostas válidas. Essa quantidade atende aos critérios de tamanho mínimo de amostra anteriormente mencionados.

A amostra final do estudo foi composta por 506 respondentes (Tabela 1), majoritariamente femininos (63,0%). A faixa etária predominante foi entre 18 e 25 anos (40,7%), seguida por 26 a 35 anos (28,1%) e 36 a 45 anos (21,9%). Em relação à escolaridade, 58,5% possuíam ensino médio/técnico completo, enquanto 19,8% concluíram o ensino superior e 18,6% tinham pós-graduação, mestrado ou doutorado. A renda predominante foi de até cinco salários-mínimos, equivalente a R\$ 7.060,00 à época da coleta dos dados (85,0%). Os setores mais representativos foram serviços (41,3%), comércio (19,0%) e indústria (10,3%). A maioria atuava em áreas administrativas (42,1%) ou operacionais/industriais (23,9%). Quanto ao cargo, 54,2% ocupavam funções de nível médio/técnico e 21,3% estavam em cargos de nível superior. A distribuição geográfica revelou concentração na região Nordeste (81,0%). Quanto ao tempo na organização, 38,3% trabalhavam há até um ano e 36,6% entre um e cinco anos.

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico dos respondentes

Variável	Característica	Qtde.	Perc. (%)
Gênero (GEN)	0: Masculino	187	37,0
	1: Feminino	319	63,0
Idade (IDA)	1: Menos de 18 anos	2	0,4
	2: De 18 a 25 anos	206	40,7
	3: De 26 a 35 anos	142	28,1
	4: De 36 a 45 anos	111	21,9
	5: De 46 a 55 anos	34	6,7
	6: Acima de 55 anos	11	2,2
Escolaridade (ESC)	1: Ensino fundamental ou menos	16	3,2
	2: Ensino médio/técnico completo	296	58,5
	3: Ensino superior completo	100	19,8
	4: Pós-graduação (especialização) completo	58	11,5
	5: Doutorado/mestrado completo	36	7,1

Variável	Característica	Qtde.	Perc. (%)
Renda (REN)	1: Até 1 salário-mínimo (R\$ 1.412,00)	211	41,7
	2: Mais de 1 e menos de 5 salários-mínimos (R\$ 7.060,00)	219	43,3
	3: Mais de 5 e menos de 10 salários-mínimos (R\$ 14.120,00)	45	8,9
	4: Acima de 10 salários-mínimos (R\$ 14.120,00)	31	6,1
Setor da organização (SET)	1: Serviços	209	41,3
	2: Comércio	96	19,0
	3: Indústria	52	10,3
	4: Agropecuária	2	0,4
	5: Outro	147	29,1
Área de trabalho (ARE)	1: Administrativa	213	42,1
	2: Operacional/industrial	121	23,9
	3: Comercial	85	16,8
	4: Outra	87	17,2
Cargo (CAR)	1: Cargo de nível médio ou técnico	274	54,2
	2: Cargo de nível superior	108	21,3
	3: Supervisão	33	6,5
	4: Gerência/Diretoria	40	7,9
	5: Outro	51	10,1
Região (REG)	1: Centro-oeste	32	6,3
	2: Sudeste	39	7,7
	3: Sul	5	1,0
	4: Nordeste	410	81,0
	5: Norte	19	3,8
	6: Exterior	1	0,2
Tempo de trabalho (TEM)	1: Até 1 ano	194	38,3
	2: Entre 1 e 5 anos	185	36,6
	3: Entre 5 e 10 anos	50	9,9
	4: Entre 10 e 15 anos	49	9,7
	5: Entre 15 e 20 anos	14	2,8
	6: Mais de 20 anos	14	2,8

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

3.2 TÉCNICA DA ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada utilizando a técnica de Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), por meio do software SmartPLS 4.1.0.9. Essa abordagem mostrou-se apropriada dado o caráter preditivo da análise, além da capacidade de estimar modelos complexos com múltiplas relações simultâneas entre variáveis latentes e flexibilidade quanto aos pressupostos de normalidade dos dados (Hair et al., 2022a; 2022b; Sarstedt et al., 2022). O modelo proposto inclui uma variável exógena (Liderança Destrutiva – LD), três variáveis mediadoras – estratégias de enfrentamento com foco no problema (EP),

na emoção (EE) e na evitação (EV), uma variável endógena (Bem-Estar no Trabalho – BE) e uma variável moderadora (Comportamento do Seguidor – CS).

O construto Comportamento do Seguidor (CS) foi operacionalizado como um Modelo Hierárquico de Componentes (*Hierarchical Component Model* – HCM), especificamente do tipo reflexivo-formativo, no qual o construto de ordem superior (*Higher-Order Construct* – HOC) é formado por dois construtos de primeira ordem (*Lower-Order Constructs* – LOCs): Engajamento Ativo (CE) e Pensamento Crítico Independente (CP), ambos especificados como reflexivos. Para a estimativa desse modelo, adotou-se a abordagem mista de dois estágios (*Mixed Two-Step Approach*), conforme recomendada por Cataldo et al. (2017) e Crocetta et al. (2021), por sua adequação à modelagem de construtos formativos de ordem superior. Na primeira etapa, os escores latentes dos LOCs foram obtidos por meio da especificação do modelo com indicadores repetidos. Na segunda etapa, esses escores foram utilizados como indicadores formativos para compor o modelo de mensuração do HOC (CS).

A avaliação do modelo de mensuração seguiu procedimentos distintos conforme a natureza dos construtos. Para os LOCs reflexivos, foi utilizada a Análise de Componentes Confirmatória (ACC), com base nas orientações da literatura (Cronbach, 1951; Dijkstra & Henseler, 2015; Hair et al., 2020). A avaliação da consistência interna dos construtos reflexivos foi realizada por meio de três indicadores principais: o Alfa de Cronbach (*Cronbach's Alpha* – CA), o coeficiente de confiabilidade (ρ_a) e a Confiabilidade Composta (*Composite Reliability* – CR, ρ_c). O Alfa de Cronbach (CA) verifica a consistência interna dos itens com base nas correlações médias entre os indicadores. O ρ_a fornece uma estimativa mais robusta da confiabilidade, considerando o modelo de mensuração especificado. Já a Confiabilidade Composta (CR) mede a confiabilidade dos construtos com base nas

cargas fatoriais padronizadas. A validade convergente foi avaliada por meio da Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE), que representa a média da variância extraída dos indicadores em relação ao construto.

Por outro lado, para o HOC do tipo formativo, a avaliação seguiu os critérios propostos por Hair et al. (2022a): análise da colinearidade dos indicadores formativos por meio do Fator de Inflação de Variância (*Variance Inflation Factor* – VIF), análise da significância dos pesos externos (*outer weights*), por meio de *bootstrapping*, e análise da relevância das cargas externas (*outer loadings*). A validade convergente do HOC, tradicionalmente avaliada por meio de análise de redundância, não foi realizada neste estudo, uma vez que o questionário aplicado não contemplava item global reflexivo para o construto CS. Nesses casos, a literatura recomenda que a validade convergente seja respaldada pela fundamentação teórica, pela validade de conteúdo e pelos resultados estatísticos dos indicadores formativos (Cheah et al., 2019; Duarte & Amaro, 2018; Hair et al., 2021; Lauro et al., 2018; Sarstedt et al., 2019; Tehseen et al., 2019).

A validade discriminante dos construtos reflexivos (incluindo os LOCs) foi avaliada por meio de três métodos complementares, cada um com uma finalidade específica. A análise das cargas cruzadas permite verificar se cada indicador apresenta maior correlação com o seu respectivo construto do que com os demais, assegurando que os itens medem de fato o construto pretendido. O critério de Fornell-Larcker avalia se a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) de cada construto é superior às correlações desse construto com os demais, o que indica distinção adequada entre os construtos no nível da variável latente. Já o HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) verifica se os construtos do modelo são realmente distintos entre si, comparando a média das correlações entre indicadores de construtos diferentes com

a média das correlações entre indicadores de um mesmo construto. Esse método é considerado mais sensível para detectar falta de validade discriminante, especialmente em modelos com construtos de ordem superior. De acordo com Sarstedt et al. (2019), na presença de HCMs, é necessário verificar a validade discriminante considerando as correlações entre os construtos de primeira ordem (LOCs) e os demais construtos do modelo, para garantir que os construtos estejam estatística e conceitualmente diferenciados entre si.

A análise do modelo estrutural foi conduzida por meio da avaliação dos coeficientes de caminho e da significância das relações entre os construtos, utilizando o método de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens. A análise de mediação baseou-se nos efeitos indiretos e respectivos intervalos de confiança, enquanto a análise de moderação foi realizada com base no método de produto-termo. Variáveis de controle foram incluídas para avaliar a ocorrência de potenciais vieses.

A qualidade do modelo estrutural foi avaliada por meio de múltiplos indicadores, conforme as diretrizes de Hair et al. (2022a, 2022b) e Sharma et al. (2023). O coeficiente de determinação ajustado (R^2) foi utilizado para verificar a proporção da variância explicada das variáveis endógenas pelas variáveis exógenas, sendo um indicador central da qualidade explicativa do modelo. A capacidade preditiva (Q^2) foi estimada por meio do procedimento de validação cruzada com omissão de dados (*blindfolding*), indicando a capacidade do modelo de prever valores não observados das variáveis endógenas. O tamanho do efeito (f^2) foi utilizado para avaliar o impacto individual de cada variável exógena sobre as variáveis endógenas, indicando a relevância prática das relações estruturais. O Teste de Capacidade Preditiva com Validação Cruzada (*Cross-Validated Predictive Ability Test – CVPAT*) foi aplicado para comparar os valores previstos com os valores reais observados, fornecendo uma

medida do poder preditivo do modelo em novos contextos. Por fim, os valores do Fator de Inflação da Variância (*Variance Inflation Factor* – VIF) foram analisados com o objetivo de detectar possíveis problemas de colinearidade entre as variáveis exógenas, assegurando a estabilidade das estimativas dos coeficientes de caminho.

4 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa, baseados na análise dos dados realizada por meio da Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), são apresentados a partir da avaliação do modelo de mensuração e do modelo estrutural conforme indicação da literatura (Hair et al., 2019). A validação das hipóteses propostas é precedida pela análise do ajuste do modelo, que verifica a adequação dos níveis de qualidade, assegurando a validade e a confiabilidade das relações examinadas.

4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO

A avaliação do modelo de mensuração teve como objetivo assegurar que os indicadores utilizados representassem de forma adequada os construtos teóricos propostos. Seguindo as diretrizes metodológicas de Hair et al. (2022a), essa etapa envolveu a análise da mensuração reflexiva dos construtos de primeira ordem, por meio da verificação da consistência interna, da validade convergente e da validade discriminante. Os construtos de primeira ordem foram modelados de forma reflexiva, o que significa que os indicadores são considerados efeitos do construto latente. Assim, espera-se alta correlação entre os indicadores de um mesmo construto, sendo essencial avaliar se todos os itens realmente compartilham a mesma dimensão teórica.

A análise das cargas fatoriais dos 37 indicadores do modelo permitiu avaliar a contribuição individual de cada item para seu respectivo construto. Um total de 21 indicadores apresentou cargas superiores ao valor recomendado de 0,70, o que demonstra forte relação com seus construtos. Outros 16 indicadores apresentaram cargas entre 0,40 e 0,70, exigindo uma análise mais criteriosa quanto à sua permanência. De acordo com as recomendações da literatura (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2022a), a exclusão de indicadores nesse intervalo deve ocorrer somente se a sua retirada resultar em melhora nos índices de confiabilidade composta (*Composite Reliability* – CR) ou variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE), sem comprometer a validade de conteúdo dos construtos.

Após análise estatística e teórica, foram excluídos quatro indicadores (EE3, EE4, EV5 e EV6) que apresentaram as menores cargas fatoriais, resultando em um modelo com 33 indicadores (Tabela 2). A exclusão contribuiu para melhorias nos índices de qualidade dos construtos afetados: no construto EE, a AVE aumentou de 0,398 para 0,562 e a confiabilidade composta passou de 0,795 para 0,834; no construto EV, a AVE passou de 0,419 para 0,532 e a confiabilidade composta aumentou de 0,811 para 0,819. Esses ajustes garantiram o equilíbrio entre a validade convergente e a preservação do conteúdo teórico original do modelo.

As análises complementares de consistência interna e validade convergente indicaram que todos os construtos atenderam aos critérios estabelecidos na literatura. O Alfa de Cronbach (CA) superou o limite mínimo de 0,70 na maioria dos construtos, exceto em CP (0,687), cuja manutenção foi respaldada por sua importância conceitual e alinhamento com a teoria. Os valores do rho_a e da confiabilidade composta (CR) foram superiores a 0,70 para todos os construtos, assegurando a confiabilidade interna. Em relação à validade convergente, todos os construtos apresentaram AVE

acima de 0,50, confirmando que os indicadores explicam de forma adequada a variância de seus respectivos construtos.

Tabela 2 – Carga fatorial, consistência interna e validade convergente

Construto	Indicador	Carga fatorial	CA	rho_a	CR (rho_c)	AVE
Liderança destrutiva (LD)	LD1	0,648	0,861	0,880	0,900	0,645
	LD2	0,819				
	LD3	0,871				
	LD4	0,821				
	LD5	0,837				
Bem-estar no trabalho (BE)	BE1	0,732	0,878	0,883	0,908	0,624
	BE2	0,834				
	BE3	0,840				
	BE4	0,715				
	BE5	0,747				
	BE6	0,858				
Estratégia de enfrentamento: foco no problema (EP)	EP1	0,630	0,794	0,812	0,854	0,500
	EP2	0,754				
	EP3	0,804				
	EP4	0,815				
	EP5	0,672				
	EP6	0,521				
Estratégia de enfrentamento: foco na emoção (EE)	EE1	0,644	0,766	0,837	0,834	0,562
	EE2	0,613				
	EE5	0,826				
	EE6	0,880				
Estratégia de enfrentamento: evitação (EV)	EV1	0,749	0,712	0,719	0,819	0,532
	EV2	0,712				
	EV3	0,741				
	EV4	0,714				
Engajamento ativo (CE)	CE1	0,653	0,737	0,755	0,835	0,559
	CE2	0,751				
	CE3	0,812				
	CE4	0,766				
Pensamento crítico independente (CP)	CP1	0,801	0,687	0,750	0,799	0,502
	CP2	0,587				
	CP3	0,741				
	CP4	0,688				

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda: CA: Alpha de Cronbach (*Cronbach's Alpha*), rho_a: coeficiente de confiabilidade, CR (rho_c): Confiabilidade Composta (*Composite Reliability*); AVE – Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted*).

A avaliação do modelo de mensuração do construto de segunda ordem Comportamento do Seguidor (CS) foi conduzida por meio da abordagem mista de dois estágios (*Mixed Two-Step Approach*), conforme recomendada por Cataldo et al. (2017) e Crocetta et al. (2021).

Na primeira etapa da análise, foram avaliados os construtos de primeira ordem (LOCs), especificados como reflexivos, com base nos mesmos critérios de qualidade aplicados aos demais construtos do modelo. Os resultados demonstraram que os LOCs atenderam aos parâmetros metodológicos recomendados, com cargas fatoriais superiores a 0,70 em sua maioria. Exceções foram observadas nos indicadores CE1, CP2 e CP4, cujas cargas ficaram abaixo desse limite. Esses itens foram mantidos no modelo em razão de sua contribuição positiva para os índices de confiabilidade composta (CR) e validade convergente (AVE), bem como por sua fundamentação teórica consistente. O Alfa de Cronbach (CA) foi superior a 0,70 em todas as dimensões, exceto para CP, cujo valor, embora inferior ao ponto de corte convencional, foi considerado aceitável diante da relevância conceitual do construto. Adicionalmente, os coeficientes rho_a, CR e AVE apresentaram valores satisfatórios, todos acima dos limites recomendados ($\geq 0,70$ para confiabilidade e $\geq 0,50$ para validade convergente).

Na segunda etapa, o construto de segunda ordem Comportamento do Seguidor (CS) foi especificado como formativo, sendo operacionalizado a partir dos escores latentes dos LOCs Engajamento Ativo (CE) e Pensamento Crítico Independente (CP). Esses escores (CE_SCORE e CP_SCORE) foram utilizados como indicadores formativos do construto de ordem superior e avaliados conforme critérios propostos por Hair et al. (2021) para modelos formativos. Inicialmente, a colinearidade entre os indicadores foi verificada por meio do Fator de Inflação da Variância (VIF), cujos valores foram inferiores a 1,10 para ambos os escores (VIF = 1,068), indicando ausência de multicolinearidade e, portanto, adequação para inclusão conjunta no modelo.

Em seguida, foram analisados os pesos externos (*outer weights*) por meio de *bootstrapping*. O indicador CE_SCORE apresentou peso estatisticamente significativo ($\beta = 0,939$; $p < 0,001$), evidenciando forte contribuição relativa para a formação do construto CS. Por outro lado, o peso de CP_SCORE não foi estatisticamente significativo ($\beta = 0,180$; $p = 0,454$), sugerindo uma contribuição relativa limitada. Para complementar essa análise, foram examinadas as cargas externas (*outer loadings*), que indicam a contribuição absoluta de cada LOC. O CE_SCORE obteve carga elevada e estatisticamente significativa ($\lambda = 0,985$; $p < 0,001$), enquanto o CP_SCORE apresentou carga abaixo do ponto de corte tradicional de 0,5 ($\lambda = 0,417$) e significância marginal ($p = 0,068$), sinalizando uma contribuição absoluta modesta, embora não irrelevante.

A avaliação da validade convergente do construto CS não pôde ser realizada por meio da análise de redundância, devido à ausência de um item reflexivo global no instrumento de coleta – procedimento recomendado para validação de construtos formativos (Hair et al., 2022a; Sarstedt et al., 2019). Essa limitação metodológica dificulta a verificação empírica da convergência dos indicadores (Guenther et al., 2023; Shela et al., 2023; Zeng et al., 2021). Diante dessa limitação, optou-se por sustentar a validade do construto CS com base em argumentos teóricos, clareza conceitual dos indicadores e coerência estrutural do modelo, conforme recomendam Cheah et al. (2018) e Legate et al. (2023).

A literatura metodológica indica que, em modelos formativos, a ausência simultânea de significância estatística e de validação convergente geralmente justifica a exclusão de um indicador. No entanto, também reconhece que há exceções quando o item em questão possui forte respaldo conceitual, como neste caso (Diamantopoulos et al., 2008; Guenther et al., 2023; Shela et al., 2023;). Nesse sentido, o pensamento

crítico independente é amplamente tratado na literatura como uma dimensão central do comportamento do seguidor, por expressar julgamento autônomo, posicionamento ético e engajamento reflexivo diante da liderança (Carsten et al., 2018), sendo frequentemente identificado como um dos pilares conceituais desse construto (Ribbat et al., 2024; Uhl-Bien et al., 2014). A exclusão desse indicador comprometeria a validade de conteúdo do construto CS, cuja estrutura bifatorial se baseia no modelo teórico de Kelley (1988, 1992, 2008), utilizado na presente pesquisa, validado em estudos psicométricos (Gatti et al., 2014; Ghislieri et al., 2015; Ribbat et al., 2021).

Assim, a decisão de reter o CP_SCORE está alinhada à diretriz de que, em modelos formativos, a representatividade conceitual dos indicadores deve prevalecer sobre critérios exclusivamente estatísticos, especialmente quando há fundamentação teórica consistente (Bollen & Lennox, 1991; Diamantopoulos & Winklhofer, 2001; Hair et al., 2022a). Tal abordagem é corroborada por práticas metodológicas adotadas em pesquisas anteriores, como a de Park et al. (2017), que optaram pela manutenção de indicadores formativos não significativos, a fim de preservar a integridade teórica do modelo.

A validade discriminante dos construtos reflexivos, incluindo os LOCs, foi avaliada utilizando três abordagens complementares: cargas cruzadas, critério de Fornell-Larcker e o índice *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Embora o critério HTMT represente a abordagem mais recomendada para avaliação da validade discriminante (Sarstedt et al., 2022), os dois outros também foram utilizados de forma complementar, considerando sua ampla adoção em estudos anteriores e a continuidade de seu uso na literatura aplicada.

A análise das cargas cruzadas, conforme Chin (1998) e complementada por Gefen e Straub (2005), demonstrou que cada indicador apresentou carga mais

elevada em seu construto de referência do que em qualquer outro construto, atendendo ao requisito básico para a validade discriminante (Tabela 3).

Tabela 3 – Validade discriminante pelo critério de cargas cruzadas

Construto	Ind.	BE	CE	CP	EE	EP	EV	LD
BE	BE1	0,732	0,252	0,020	-0,063	0,208	-0,063	-0,273
	BE2	0,834	0,258	0,005	-0,040	0,254	-0,048	-0,327
	BE3	0,840	0,325	0,015	-0,021	0,315	-0,084	-0,312
	BE4	0,715	0,315	0,085	-0,034	0,320	-0,087	-0,194
	BE5	0,747	0,347	0,077	-0,013	0,408	-0,028	-0,176
	BE6	0,858	0,330	0,002	-0,021	0,367	-0,016	-0,268
CE	CE1	0,267	0,653	0,048	-0,017	0,307	0,065	-0,053
	CE2	0,338	0,751	0,143	0,043	0,288	0,017	-0,133
	CE3	0,338	0,812	0,312	0,050	0,352	-0,032	-0,048
	CE4	0,218	0,766	0,341	0,041	0,293	0,028	-0,047
CP	CP1	0,047	0,297	0,801	0,246	0,138	0,226	0,064
	CP2	0,002	0,140	0,587	0,052	0,028	0,134	-0,058
	CP3	0,030	0,168	0,741	0,114	0,082	0,194	-0,046
	CP4	0,028	0,184	0,688	0,129	0,070	0,113	-0,033
EE	EE1	0,082	0,166	0,183	0,644	0,152	0,090	-0,031
	EE2	0,041	0,116	0,124	0,613	0,159	0,101	-0,041
	EE5	-0,128	-0,048	0,138	0,826	0,066	0,420	0,085
	EE6	-0,016	0,019	0,216	0,880	0,097	0,388	0,018
EP	EP1	0,304	0,325	0,127	0,116	0,630	0,039	-0,059
	EP2	0,294	0,302	-0,007	0,087	0,754	0,078	-0,099
	EP3	0,348	0,319	0,018	0,026	0,804	0,056	-0,096
	EP4	0,345	0,364	0,122	0,126	0,815	0,091	-0,058
	EP5	0,230	0,224	0,084	0,041	0,672	0,148	-0,066
	EP6	0,129	0,175	0,225	0,179	0,521	0,180	-0,047
EV	EV1	-0,042	0,039	0,179	0,371	0,140	0,749	0,096
	EV2	-0,005	0,042	0,126	0,189	0,133	0,712	0,095
	EV3	-0,033	0,021	0,214	0,251	0,088	0,741	0,095
	EV4	-0,109	-0,044	0,189	0,296	0,014	0,714	0,050
LD	LD1	-0,203	-0,063	-0,017	-0,043	-0,033	0,013	0,648
	LD2	-0,261	-0,043	-0,008	0,001	-0,060	0,083	0,819
	LD3	-0,262	-0,074	0,014	0,071	-0,109	0,122	0,871
	LD4	-0,301	-0,111	0,006	0,038	-0,094	0,106	0,821
	LD5	-0,267	-0,074	-0,016	0,030	-0,090	0,112	0,837

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda: LD: Liderança Destrutiva. BE: Bem-Estar no Trabalho. EP: Estratégia de Enfrentamento com Foco no Problema. EE: Estratégia de Enfrentamento com Foco na Emoção. EV: Estratégia de Enfrentamento de Evitação. CS: Comportamento do Seguidor.

Em seguida, foi aplicado o critério de Fornell-Larcker, que estabelece que a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior do que suas correlações com os demais construtos (Fornell & Larcker, 1981). Os resultados indicaram que todos os construtos atenderam a esse critério, evidenciando uma clara distinção entre os construtos avaliados (Tabela 4).

Tabela 4 – Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker

Construto	BE	CE	CP	EE	EP	EV	LD
BE	0,790						
CE	0,389	0,748					
CP	0,048	0,300	0,757				
EE	-0,056	0,018	0,229	0,791			
EP	0,412	0,417	0,103	0,089	0,748		
EV	-0,069	0,019	0,245	0,425	0,104	0,729	
LD	-0,326	-0,093	0,011	0,046	-0,100	0,115	0,803

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda: LD: Liderança Destrutiva. BE: Bem-Estar no Trabalho. EP: Estratégia de Enfrentamento com Foco no Problema. EE: Estratégia de Enfrentamento com Foco na Emoção. EV: Estratégia de Enfrentamento de Evitação. CS: Comportamento do Seguidor.

Por fim, a validade discriminante foi analisada pelo índice HTMT, conforme a proposta de Henseler et al. (2015), utilizando o ponto de corte de 0,85. Os resultados obtidos ficaram abaixo desse limite para todas as combinações de construtos, confirmando a validade discriminante (Tabela 5). Assim, com base nas análises realizadas, constatou-se que o modelo de mensuração apresenta confiabilidade interna, validade convergente e validade discriminante adequadas para os objetivos deste estudo.

Tabela 5 – Validade discriminante pelo critério HTMT

Construto	BE	CE	CP	EE	EP	EV	LD
BE							
CE	0,479						
CP	0,086	0,396					
EE	0,128	0,148	0,329				
EP	0,481	0,538	0,145	0,149			
EV	0,099	0,105	0,334	0,516	0,164		
LD	0,374	0,115	0,084	0,087	0,120	0,145	

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda: BE: Bem-Estar no Trabalho. EP: Estratégia de Enfrentamento com Foco no Problema. EE: Estratégia de Enfrentamento com Foco na Emoção. EV: Estratégia de Enfrentamento de Evitação.

Assim, com base nas análises realizadas, constatou-se que o modelo de mensuração apresenta confiabilidade interna, validade convergente e validade discriminante adequadas para os objetivos deste estudo.

4.2 MODELO ESTRUTURAL

A análise das variáveis de controle foi realizada por meio da técnica de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens, de acordo com o critério de significância estatística de $p \leq 0,05$ (Hair et al., 2022a, 2022b). Essa abordagem permitiu identificar relações estatisticamente significativas entre as variáveis de controle e as variáveis endógenas do modelo, com base no valor-p e valor-t. As variáveis de controle empregadas neste estudo foram: gênero (GEN), idade (ID), escolaridade (ESC), renda (REN), setor da empresa (SET), área de trabalho na empresa (ARE), tipo de cargo ocupado (CAR), região geográfica (REG) e tempo de empresa (TEM). As variáveis endógenas contemplaram: Bem-Estar no Trabalho (BE) e as Estratégias de Enfrentamento com Foco no Problema (EP), Foco na Emoção (EE) e Evitação (EE). As variáveis que demonstraram significância foram ESC -> EV ($p = 0,041$, $t = 2,044$), GEN -> EE ($p = 0,005$, $t = 2,791$), IDA -> EP ($p = 0,005$, $t = 2,825$), IDA -> EV ($p = 0,004$, $t = 2,875$), REN -> BE ($p = 0,024$, $t = 2,253$), REN -> EP ($p = 0,015$, $t = 2,439$), REN -> EV ($p = 0,020$, $t = 2,336$), TEM -> EE ($p = 0,003$, $t = 2,984$) e TEM -> EV ($p = 0,000$, $t = 3,624$).

A inclusão das variáveis de controle na modelagem inicial visou isolar possíveis efeitos externos sobre as relações analisadas. No entanto, a análise demonstrou que essas variáveis apresentaram coeficientes de caminho não significativos e impacto negligenciável no modelo estrutural. Além disso, a baixa variância explicada (R^2) das

variáveis endógenas permaneceu praticamente inalterada com sua inclusão, indicando que sua remoção não compromete a robustez do modelo. Assim, optou-se por excluí-las para preservar a parcimônia teórica e estatística da pesquisa, evitando complexidade desnecessária na interpretação dos resultados (Hair et al., 2022a).

A qualidade do modelo de mensuração foi avaliada conforme Hair et al. (2022a), utilizando os indicadores de multicolinearidade (VIF), coeficiente de determinação (R^2), relevância preditiva (Q^2), tamanho do efeito (f^2) e capacidade preditiva (CVPAT).

Conforme Tabela 6, a análise do índice de inflação da variância (VIF) indicou ausência de multicolinearidade. No modelo de mensuração (*Outer Model*), os valores variaram de 1,068 a 2,877, abaixo do limite de 3,3. No modelo estrutural (*Inner Model*), os valores ficaram entre 1,006 e 1,054, sugerindo colinearidade insignificante. O coeficiente de determinação (R^2 ajustado) revelou uma explicação muito fraca para o bem-estar no trabalho (BE, 0,246) e as estratégias focadas no problema (EP, 0,160), na emoção (EE, 0,031) e na evitação (EV, 0,014). A relevância preditiva (Q^2), calculada pelo método de *blindfolding*, foi pequena para BE (0,171), EP (0,143) e EE (0,006), enquanto EV (-0,005) não demonstrou capacidade preditiva. O tamanho do efeito (f^2), conforme Cohen (1988), indicou impactos pequenos a moderados. A liderança destrutiva (LD) apresentou impacto pequeno sobre BE ($f^2 = 0,100$), enquanto EP teve um efeito médio sobre BE ($f^2 = 0,186$). Os efeitos de LD sobre EP ($f^2 = 0,010$), EE ($f^2 = 0,002$) e EV ($f^2 = 0,015$), bem como o impacto de EE sobre BE ($f^2 = 0,001$) e de EV sobre BE ($f^2 = 0,008$), foram insignificantes.

Tabela 6 – Qualidade do modelo

Construto	R ² ajustado	Q ²	Relação	VIF (inner model)	f ²
BE	0,246	0,171	LD->BE	1,030	0,100
			EP->BE	1,054	0,186
			EE->BE	1,030	0,001
			EV->BE	1,039	0,008
EP	0,160	0,143	LD->EP	1,006	0,010
EE	0,031	0,006	LD->EE	1,006	0,002
EV	0,014	-0,005	LD->EV	1,006	0,015

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda: BE: Bem-Estar no Trabalho. EP: Estratégia de Enfrentamento com Foco no Problema. EE: Estratégia de Enfrentamento com Foco na Emoção. EV: Estratégia de Enfrentamento de Evitação.

A avaliação da capacidade preditiva do modelo foi realizada por meio do Teste de Capacidade Preditiva com Validação Cruzada (*Cross-Validated Predictive Ability Test* – CVPAT), conforme proposto por Sharma et al. (2023), apresentado na Tabela 7. Esse teste compara os erros médios de predição do modelo com duas abordagens de referência: a média dos indicadores (*Indicator Average* – IA), que representa uma linha de base simplificada, e o modelo linear (*Linear Model* – LM), que funciona como um referencial mais conservador. Os resultados indicam que o modelo proposto apresenta capacidade preditiva significativamente superior à média dos indicadores para os construtos Bem-Estar (BE) e Enfrentamento com Foco no Problema (EP), com p-valores inferiores a 0,05 (BE: $p = 0,000$; EP: $p = 0,003$). Além disso, o resultado geral também demonstrou superioridade significativa em relação ao modelo IA (diferença = -0,077; $t = 5.161$; $p < 0,001$). Esses achados reforçam que o modelo é eficaz para gerar previsões mais precisas do que uma abordagem simplificada baseada na média dos indicadores. Entretanto, não foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre o modelo e a referência baseada em regressão linear (LM), tanto nos resultados por construto quanto na média geral ($p > 0,05$ em

todos os casos). Esses achados indicam que o modelo apresenta capacidade preditiva adequada, especialmente quando comparado a estratégias de predição mais simplificadas, ainda que não se destaque significativamente frente à abordagem baseada em regressão linear.

Tabela 7 – Capacidade preditiva – CVPAT

Construto	Média dos indicadores – IA			Média dos indicadores – LM		
	Diferença	t-valor	p-valor	Diferença	t-valor	p-valor
BE	-0,176	5,344	0,000	0,027	1,243	0,215
EP	-0,079	3,023	0,003	-0,007	0,870	0,385
EE	-0,005	0,290	0,772	0,008	0,458	0,647
EV	0,002	0,180	0,857	0,009	0,491	0,624
Geral	-0,077	5,161	0,000	0,009	0,961	0,337

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda: BE: Bem-Estar no Trabalho. EP: Estratégia de Enfrentamento com Foco no Problema. EE: Estratégia de Enfrentamento com Foco na Emoção. EV: Estratégia de Enfrentamento de Evitação.

Diante do exposto, o modelo apresentou qualidade satisfatória para o teste das hipóteses, atendendo aos critérios de confiabilidade interna, validade convergente e discriminante dos construtos reflexivos, bem como à adequação dos pesos e cargas do construto formativo com a ponderação da validade de conteúdo. A ausência de multicolinearidade foi confirmada nos modelos de mensuração e estrutural, assegurando a independência entre os preditores. A inclusão inicial das variáveis de controle teve como objetivo isolar efeitos externos nas relações analisadas, mas seus impactos estatísticos foram reduzidos, com coeficientes não significativos e contribuição explicativa negligenciável, o que justificou sua exclusão para preservação da parcimônia teórica e estatística. A capacidade explicativa do modelo foi considerada muito fraca para o bem-estar no trabalho e as estratégias de enfrentamento. No que se refere à capacidade preditiva, os resultados confirmaram desempenho significativamente superior à média dos indicadores para os construtos bem-estar e enfrentamento com foco no problema, conforme o CVPAT. No entanto, o modelo não superou a referência baseada em regressão linear, exceto em aspectos específicos. Apesar de algumas limitações, os principais efeitos estruturais

mostraram-se consistentes com as expectativas teóricas, reforçando a adequação do modelo à análise das relações entre liderança destrutiva, estratégias de enfrentamento e bem-estar no trabalho.

4.3 TESTE DAS HIPÓTESES

Os resultados do teste de hipóteses, realizado por meio da Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), forneceram evidências sobre as relações investigadas no modelo teórico. Das treze hipóteses testadas, cinco foram suportadas (Tabela 8).

Tabela 8 – Teste de hipóteses

Hipótese	Relação	Efeito	Coef. (β)	p-valor	Suportada
H1 (-)	LD -> BE	Direto	-0,278	0,000**	Sim
H2a (-)	LD -> EP	Direto	-0,094	0,037*	Sim
H2b (+)	LD -> EE	Direto	-0,045	0,603	Não
H2c (+)	LD -> EV	Direto	0,122	0,023*	Sim
H3a (+)	EP -> BE	Direto	0,383	0,000**	Sim
H3b (-)	EE -> BE	Direto	0,024	0,758	Não
H3c (-)	EV -> BE	Direto	-0,077	0,155	Não
H4a (-)	LD -> EP -> BE	Mediação	-0,036	0,034*	Sim
H4b (-)	LD -> EE -> BE	Mediação	-0,001	0,876	Não
H4c (-)	LD -> EV -> BE	Mediação	-0,009	0,203	Não
H5a (+)	CS x LD -> EP	Moderação	0,051	0,340	Não
H5b (-)	CS x LD -> EE	Moderação	-0,060	0,281	Não
H5c (-)	CS x LD -> EV	Moderação	-0,034	0,516	Não

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: LD: Liderança Destrutiva. BE: Bem-Estar no Trabalho. EP: Estratégia de Enfrentamento com Foco no Problema. EE: Estratégia de Enfrentamento com Foco na Emoção. EV: Estratégia de Enfrentamento de Evitação. CS: Comportamento do Seguidor. (+) ou (-): Direção esperada da relação.

** p-valor < 0,01; * p-valor < 0,05

A hipótese H1, que propôs uma relação direta negativa entre a liderança destrutiva (LD) e o bem-estar no trabalho (BE), foi suportada ($\beta=-0,278$, $p=0,000$). Esse resultado confirma que comportamentos destrutivos por parte de líderes têm um impacto direto e negativo no bem-estar dos empregados.

Entre as relações diretas entre a liderança destrutiva e as estratégias de enfrentamento, as hipóteses H2a e H2c foram suportadas, indicando que a liderança

destrutiva reduz o uso de estratégias com foco no problema ($\beta=-0,094$, $p=0,037$) e aumenta as de evitação ($\beta=0,122$, $p=0,023$). Esse resultado sugere que, diante de líderes destrutivos, os empregados tendem a evitar confrontar diretamente o problema, preferindo estratégias menos proativas. A relação entre liderança destrutiva e a estratégia focada na emoção (H2b; $\beta=-0,045$, $p=0,603$) não foi significativa.

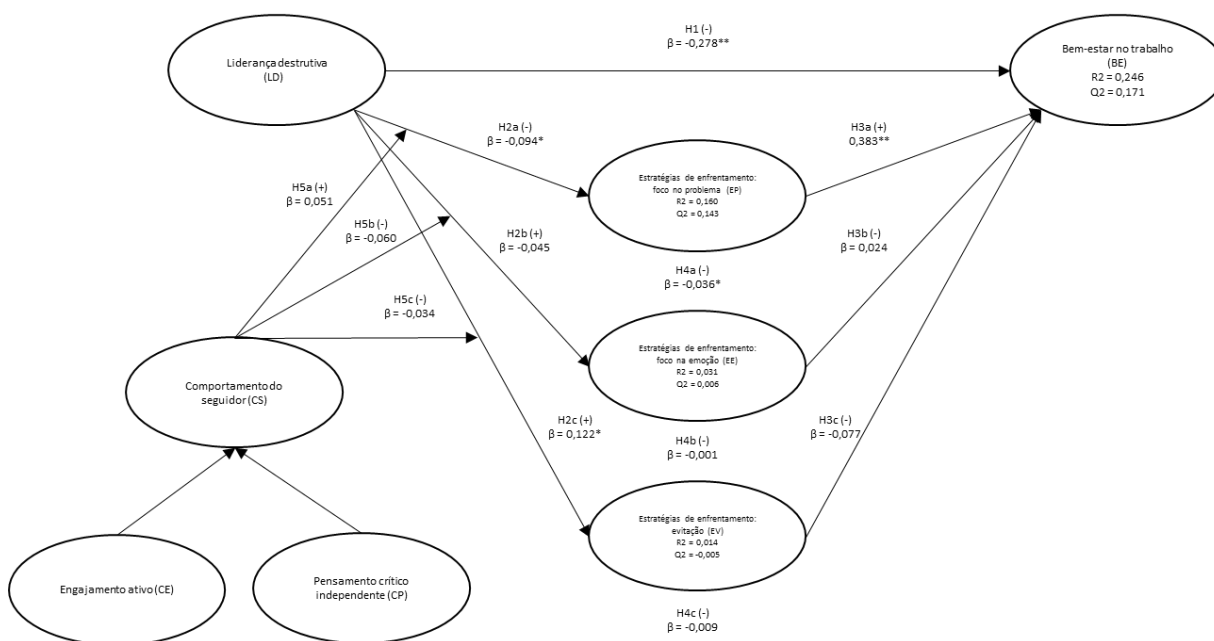
A relação positiva entre estratégias de enfrentamento focadas no problema (EP) e bem-estar foi confirmada (H3a; $\beta=0,383$, $p=0,000$), indicando que estratégias proativas de enfrentamento contribuem significativamente para melhorar o estado de bem-estar dos empregados. No entanto, as hipóteses H3b ($\beta=0,024$, $p=0,758$) e H3c ($\beta=-0,077$, $p=0,155$), que propunham relações negativas entre as estratégias focadas na emoção e na evitação e o bem-estar, não foram suportadas.

Por outro lado, as hipóteses que examinaram os efeitos indiretos da liderança destrutiva no bem-estar por meio das estratégias de enfrentamento (H4a, H4b e H4c) apresentaram resultados diferenciados. O efeito mediado pela estratégia de enfrentamento focada no problema (EP) foi significativo ($\beta=-0,036$, $p=0,034$), diferentemente dos efeitos mediados pelas estratégias focadas na emoção (EE) ($\beta=-0,001$, $p=0,876$) e na evitação (EV) ($\beta=-0,009$, $p=0,203$), que não foram significativos. Esses resultados sugerem que as estratégias de enfrentamento com foco no problema desempenham um papel relevante na mitigação do impacto da liderança destrutiva no bem-estar no trabalho, o que não ocorre com as demais estratégias. O efeito total da liderança destrutiva sobre o bem-estar ($\beta = -0,324$, $p=0,000$) reforça que os impactos negativos desse estilo de liderança vão além do efeito direto, sendo ampliados por processos mediadores específicos, como o enfraquecimento do enfrentamento ativo.

Por fim, as hipóteses que testaram o comportamento do seguidor (CS) como moderador (H5a, H5b e H5c) não foram suportadas. A moderação do comportamento do seguidor na relação entre liderança destrutiva e as estratégias de enfrentamento focadas no problema ($\beta=0,051$, $p=0,340$), na emoção ($\beta=-0,060$, $p=0,281$) e na evitação ($\beta=-0,034$, $p=0,516$) não foram significativas. Esses resultados sugerem que, neste contexto, o comportamento do seguidor não desempenha um papel moderador nas relações entre liderança destrutiva e as estratégias de enfrentamento.

Em resumo, as hipóteses H1, H2a, H2c, H3a e H4a foram suportadas, o que não ocorreu com as demais.

Figura 2 – Modelo estrutural



Fonte: Elaboração própria (2025).

Nota: ** p-valor < 0,01; * p-valor < 0,05; R² (coeficiente de determinação); Q² (relevância preditiva).

5 DISCUSSÃO

Os resultados confirmaram, em parte, as hipóteses do estudo, evidenciando a influência da liderança destrutiva sobre o bem-estar dos empregados e as estratégias

de enfrentamento por eles adotadas. A hipótese H1 foi confirmada, demonstrando que a liderança destrutiva impacta negativamente o bem-estar no trabalho. Esse achado corrobora a literatura que associa esse estilo de liderança à redução da motivação, satisfação e saúde psicológica dos subordinados (Li et al., 2024; Tepper, 2000). Fundamentada na Teoria Transacional do Estresse (Lazarus & Folkman, 1984), essa relação sugere que a liderança destrutiva atua como um estressor interpessoal significativo, esgotando os recursos emocionais dos empregados e resultando em exaustão, ansiedade e redução da autoestima (Akinyele & Chen, 2024; Bhandarker & Rai, 2019). Além disso, seus efeitos negativos se manifestam tanto na perspectiva hedônica do bem-estar, comprometendo a satisfação no trabalho, quanto na eudaimônica, reduzindo o senso de propósito e crescimento profissional (Zheng et al., 2015).

Os resultados também apoiam, em parte, as hipóteses relacionadas à influência da liderança destrutiva sobre as estratégias de enfrentamento. A hipótese H2a foi confirmada, indicando que a liderança destrutiva reduz a adoção de estratégias de enfrentamento com foco no problema. Esse achado está alinhado com estudos que sugerem que líderes autoritários dificultam a expressão de voz dos funcionários e limitam a implementação de estratégias ativas de enfrentamento, como planejamento e busca de suporte instrumental (Pradhan et al., 2022; Zhang et al., 2019). Já a hipótese H2b não foi confirmada, indicando que a liderança destrutiva não influenciou significativamente a adoção de estratégias de enfrentamento focadas na emoção. Esse resultado contraria estudos anteriores e pode estar relacionado a fatores contextuais da amostra, como a percepção de que a regulação emocional não se mostra como um mecanismo primário de enfrentamento diante da liderança destrutiva (Kim & Yi, 2023; Vacchi et al., 2024). A hipótese H2c foi confirmada,

mostrando que a liderança destrutiva está positivamente associada ao uso de estratégias de evitação, reforçando a literatura que sugere que empregados expostos a líderes abusivos recorrem a estratégias evitativas, como autodistração e afastamento emocional, como forma de autoproteção (De Clercq & Pereira, 2022; Muller et al., 2021).

Em relação ao impacto das estratégias de enfrentamento no bem-estar dos empregados, os resultados forneceram suporte parcial às hipóteses. A hipótese H3a foi confirmada, demonstrando que estratégias de enfrentamento com foco no problema influenciam positivamente o bem-estar. Esse achado corrobora estudos que indicam que a adoção de abordagens ativas para resolver problemas promove maior resiliência e satisfação no trabalho (Farley et al., 2023; Nikolaev et al., 2023). Entretanto, a hipótese H3b não foi confirmada, sugerindo que estratégias focadas na emoção não apresentam associação significativa com o bem-estar no trabalho. Esse resultado pode estar relacionado à variabilidade na eficácia dessas estratégias, que podem ser adaptativas ou não, dependendo do contexto organizacional e do suporte disponível (Ewert et al., 2021; Muller et al., 2021). A hipótese H3c também não foi confirmada, indicando que estratégias de evitação não impactaram significativamente o bem-estar, o que pode ser explicado pelo fato de que, em determinados cenários, a evitação pode ser funcional como um mecanismo temporário de regulação emocional diante de adversidades (Zhong et al., 2023).

Os achados sobre a mediação das estratégias de enfrentamento na relação entre liderança destrutiva e bem-estar indicam suporte parcial às hipóteses. A hipótese H4a foi confirmada, indicando que estratégias de enfrentamento com foco no problema medeiam negativamente essa relação, reforçando a ideia de que a liderança destrutiva reduz a capacidade dos empregados de utilizar estratégias ativas para

resolver problemas, intensificando seus impactos negativos (Hewett et al., 2018; Zhang et al., 2019). Esse achado sugere que, ao inibir a adoção de enfrentamento ativo, a liderança destrutiva limita as possibilidades de adaptação do empregado ao ambiente organizacional, ampliando a vulnerabilidade ao estresse ocupacional. Por outro lado, a hipótese H4b não foi confirmada, indicando que a mediação das estratégias emocionais não foi estatisticamente significativa, contrariando estudos que sugerem que estratégias emocionais podem amplificar os efeitos negativos da liderança destrutiva sobre o bem-estar (Webster et al., 2016; Wu et al., 2024). A ausência desse efeito pode estar relacionada à forma como os empregados percebem e utilizam essas estratégias, sugerindo que, em determinados contextos, a regulação emocional pode não ter um impacto relevante no amortecimento dos efeitos da liderança destrutiva. Da mesma forma, a hipótese H4c não foi suportada, sugerindo que a estratégia de evitação não exerceu um papel mediador relevante, possivelmente devido à influência de fatores contextuais que afetam a eficácia dessa estratégia como mecanismo de enfrentamento (De Clercq & Pereira, 2022; Ogunfowora et al., 2021). Esse resultado contraria expectativas teóricas que associam a evitação a desfechos negativos no bem-estar dos empregados, indicando que seu impacto pode ser mais complexo do que o previsto. Além disso, o efeito total da liderança destrutiva sobre o bem-estar reforça que os impactos negativos desse estilo de liderança vão além do efeito direto, sendo amplificados por processos mediadores específicos, especialmente pela limitação do enfrentamento ativo como resposta ao estresse organizacional.

Por fim, os resultados não confirmaram as hipóteses sobre o papel moderador do comportamento do seguidor na relação entre liderança destrutiva e estratégias de enfrentamento. A hipótese H5a, que propunha que o comportamento do seguidor

modera positivamente a relação entre liderança destrutiva e estratégias com foco no problema, não foi confirmada, sugerindo que, em determinados contextos, restrições institucionais podem limitar a adoção de estratégias ativas, independentemente do nível de engajamento e pensamento crítico do empregado (Arshad, 2023; Gazi et al., 2025). A hipótese H5b também não foi confirmada, indicando que o comportamento do seguidor não reduziu significativamente o uso de estratégias emocionais diante da liderança destrutiva, o que pode estar relacionado à necessidade de mecanismos alternativos para lidar com o estresse no ambiente organizacional (Verdorfer et al., 2024). Por fim, a hipótese H5c não foi suportada, sugerindo que a adoção de estratégias de evitação pode ser influenciada por variáveis adicionais, como suporte organizacional e segurança psicológica, em vez de estar diretamente relacionada ao comportamento do seguidor (Abdullah & Al-Abrrow, 2023; Webster et al., 2016).

6 CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo reforçam que a liderança destrutiva exerce efeitos negativos relevantes sobre o bem-estar dos empregados, tanto de forma direta quanto indireta. Observou-se que esse estilo de liderança compromete significativamente o bem-estar no trabalho, reduz a adoção de estratégias de enfrentamento com foco no problema e incentiva o uso de estratégias de evitação. Apenas as estratégias com foco no problema demonstraram efeito positivo direto sobre o bem-estar, atuando também como mediadoras na relação entre liderança destrutiva e bem-estar. Em contrapartida, os efeitos associados às estratégias de enfrentamento com foco na emoção e evitação não se mostraram estatisticamente significativos. Além disso, o comportamento do seguidor não apresentou influência significativa sobre as relações entre liderança destrutiva e os tipos de estratégias de enfrentamento analisadas.

Esses achados evidenciam a centralidade das estratégias de enfrentamento ativas na mitigação dos impactos da liderança destrutiva, ao passo que sugerem que a moderação pelo comportamento do seguidor pode depender de outros fatores contextuais não capturados neste estudo.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para a literatura ao evidenciar a importância da estrutura multidimensional das estratégias de enfrentamento na relação entre liderança destrutiva e bem-estar. A variedade de abordagens identificadas na literatura reforça, no entanto, a necessidade de revisões conceituais que promovam maior consenso sobre a classificação e aplicação dessas estratégias no ambiente organizacional. Além disso, os achados indicam que a interação entre estratégias de enfrentamento (*coping*) e comportamento do seguidor pode ser mais complexa do que o inicialmente previsto, sugerindo a inclusão de novas variáveis para explicar essa dinâmica.

Em termos práticos, as implicações abrangem tanto o nível organizacional quanto individual. No nível organizacional, os resultados destacam a importância de políticas institucionais e intervenções estruturadas para reduzir os impactos da liderança destrutiva. Empresas devem investir em programas de desenvolvimento de liderança, capacitando gestores para adotarem abordagens mais construtivas e mitigando comportamentos prejudiciais. Além disso, a criação de canais formais de denúncia e suporte organizacional, como programas de bem-estar, mentorias e *feedback* estruturado, pode auxiliar os funcionários a lidarem melhor com adversidades. A implementação de mecanismos de monitoramento do ambiente organizacional, como pesquisas de clima e avaliações periódicas da liderança, pode permitir a identificação precoce de comportamentos destrutivos e a aplicação de medidas corretivas antes que os impactos se agravem.

No nível individual, os achados indicam que os empregados podem se beneficiar do desenvolvimento de habilidades de enfrentamento e resiliência para minimizar os impactos da liderança destrutiva. A promoção de treinamentos em inteligência emocional, técnicas de regulação do estresse e estratégias de enfrentamento proativas pode fortalecer a capacidade dos empregados de lidarem com desafios organizacionais. Além disso, estimular comportamentos de pensamento crítico e engajamento ativo pode contribuir para que os funcionários desenvolvam respostas mais adaptativas diante de ambientes adversos, reduzindo a dependência de estratégias passivas ou de evitação. Incentivar a proatividade e a busca por suporte social dentro do ambiente organizacional pode ser um recurso adicional para minimizar o impacto negativo da liderança destrutiva e aumentar a sensação de controle e autonomia dos empregados.

Apesar das contribuições, este estudo apresenta algumas limitações. Primeiramente, o delineamento transversal impede a análise da evolução dos efeitos da liderança destrutiva ao longo do tempo. Estudos futuros podem empregar abordagens longitudinais para examinar a trajetória das estratégias de enfrentamento diante de exposições prolongadas a esse estilo de liderança. Além disso, a diversidade de modelos teóricos e metodológicos sobre enfrentamento sugere que diferentes categorizações podem levar a interpretações distintas, o que reforça a necessidade de padronização de medidas para garantir comparabilidade entre os estudos. Outra limitação refere-se à ausência de efeitos significativos da moderação do comportamento do seguidor, o que indica que essa relação pode depender de variáveis adicionais ainda não consideradas. Pesquisas futuras podem explorar fatores como autonomia no trabalho, segurança psicológica e suporte organizacional

para compreender melhor em quais contextos o comportamento do seguidor pode influenciar as estratégias de enfrentamento e o bem-estar dos funcionários.

Além dessas direções, recomenda-se que estudos futuros explorem abordagens metodológicas diversificadas, como pesquisas qualitativas, experimentos e análises mistas. Métodos qualitativos, como entrevistas em profundidade e grupos focais, podem fornecer uma compreensão mais detalhada sobre as percepções e experiências individuais dos empregados diante da liderança destrutiva, ajudando a capturar nuances que os métodos quantitativos podem não detectar. Estudos experimentais, por sua vez, podem testar intervenções organizacionais para avaliar sua eficácia na mitigação dos efeitos da liderança destrutiva.

Além disso, pesquisas comparativas entre diferentes culturas organizacionais e setores econômicos podem identificar padrões contextuais que influenciam o impacto da liderança destrutiva e a adoção de estratégias de enfrentamento. Outro aspecto relevante para investigações futuras refere-se à análise da interação entre múltiplos fatores organizacionais e individuais, como estilos de liderança positivos, políticas de diversidade e inclusão, e os papéis do suporte social formal e informal no ambiente de trabalho. Adicionalmente, a investigação de como variáveis como inteligência emocional, resiliência e personalidade podem influenciar a escolha e a eficácia das estratégias de enfrentamento pode contribuir para uma compreensão mais abrangente das respostas dos empregados à liderança destrutiva.

Este estudo ressalta a necessidade de uma compreensão mais aprofundada das estratégias de enfrentamento no ambiente organizacional, incentivando novas investigações que combinem métodos qualitativos e quantitativos para capturar de forma mais abrangente como os empregados percebem e ajustam seus mecanismos de *coping* ao longo do tempo. Essa abordagem pode permitir desenvolver

intervenções mais eficazes para fortalecer a resiliência dos trabalhadores e minimizar os impactos da liderança destrutiva no contexto organizacional.

Esta pesquisa, ao integrar perspectivas teóricas e empíricas, contribui para um debate mais amplo sobre os desafios enfrentados pelos empregados em ambientes adversos e as possibilidades de mitigação por meio de estratégias individuais e organizacionais. Ao abordar as dinâmicas entre liderança destrutiva, enfrentamento e bem-estar, os achados deste estudo fornecem subsídios valiosos para o aprimoramento das práticas organizacionais e para a formulação de políticas que promovam um ambiente de trabalho mais saudável, resiliente e produtivo.

REFERÊNCIAS

- Abdullah, H. O., & Al-Abrow, H. (2023). Predicting positive and negative behaviors at the workplace: Insights from multi-faceted perceptions and attitudes. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(4), 63-80. <https://doi.org/10.1002/joe.22179>
- Akinyele, A. I., & Chen, Z. (2024). Dark clouds of leadership: causes and consequences of toxic leadership. *International Studies of Management & Organization*, 1-28. <https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2442185>
- Akram, Z., Ahmad, S., Akram, U., Khan, A. G., & Huo, B. (2024). Bearing the brunt: a daily diary examination of abusive supervision and the sustaining role of coworkers' support. *International Journal of Conflict Management*, 35(5), 991-1013. <https://doi.org/10.1108/ijcma-11-2023-0222>
- Almeida, J. G., Hartog, D. N. D., De Hoogh, A. H., Franco, V. R., & Porto, J. B. (2022). Harmful leader behaviors: Toward an increased understanding of how different forms of unethical leader behavior can harm subordinates. *Journal of Business Ethics*, 180(1), 215-244. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04864-7>
- Almeida, T., Ramalho, N., & Esteves, F. (2023). Coproducing leadership: A reason to resist destructive leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(2), 189-204. <https://doi.org/10.1108/lodj-09-2021-0427>
- Arshad, M. (2023). When abusive supervision increases workplace deviance: The moderating role of psychological safety and organizational identification. *Lahore Journal of Business*, 11(1), 1-26. <https://doi.org/10.35536/ljb.2023.v11.i1.a1>

- Ashforth, B. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126–140. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>
- Baker, S. D. (2007). Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 50-60. <https://doi.org/10.1177/0002831207304343>
- Balabanova, E. S., & Danilova, K. I. (2024). Abusive supervision as a social phenomenon: Causes and coping strategies. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 9, 114-124. <https://doi.org/10.31857/s0132162524090105>
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186-3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>
- Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359-394. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>
- Becker, J. P., Paixão, R., & Quartilho, M. J. (2020). A relational model for stress: A systematic review of the risk and protective factors for stress-related diseases in firefighters. *Psych*, 2(1), 74-84. <https://doi.org/10.3390/psych2010008>
- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: Emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1), 65-78. <https://doi.org/10.1108/ijotb-03-2018-0027>
- Bhattacharjee, A., & Sarkar, A. (2024). Abusive supervision: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 74(1), 1-34. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00291-8>
- Bido, D. S., & Silva, D. da. (2019). SmartPLS 3: Especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Bliese, P. D., Edwards, J., & Sonnentag, S. (2017). Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology*, 102, 389–402. <https://doi.org/10.1037/apl0000109>
- Bollen, K., & Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 110(2), 305-314. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.110.2.305>
- Budak, O., & Erdal, N. (2022). The mediating role of burnout syndrome in toxic leadership and job satisfaction in organizations. *The South East European Journal of Economics and Business*, 17(2), 1-17. <https://doi.org/10.2478/jeb-2022-0011>

- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., & Huang, L. (2018). Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior. *Leadership*, 14(6), 731-756. <https://doi.org/10.1177/1742715017720306>
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: a theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267-283. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.56.2.267>
- Câmara, S. G., Carlotto, M. S., & Bedin, L. M. (2019). Evidências de validade da versão reduzida do Coping Orientation to Problems Experienced Inventory (COPE) com trabalhadores brasileiros. *Psicogente*, 22(41), 33-50. <https://doi.org/10.17081/psico.22.41.3301>
- Cataldo, R., Grassia, M. G., Lauro, N. C., & Marino, M. (2017). Developments in higher-order PLS-PM for the building of a system of composite indicators. *Quality & Quantity*, 51, 657-674. <https://doi.org/10.1007/s11135-016-0431-1>
- Chaleff, I. (2008). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Cheah, J. H., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Ramayah, T., & Ting, H. (2018). Convergent validity assessment of formatively measured constructs in PLS-SEM: On using single-item versus multi-item measures in redundancy analyses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(11), 3192-3210. <https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2017-0649>
- Cheah, J. H., Ting, H., Ramayah, T., Memon, M. A., Cham, T. H., & Ciavolino, E. (2019). A comparison of five reflective–formative estimation approaches: Reconsideration and recommendations for tourism research. *Quality & Quantity*, 53, 1421-1458. <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0821-7>
- Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modeling*. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.112.1.155>
- Conselho Nacional de Saúde. (2016). *Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016*. <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed). SAGE Publications.
- Crocetta, C., Antonucci, L., Cataldo, R., Galasso, R., Grassia, M. G., Lauro, C. N., & Marino, M. (2021). Higher-order PLS-PM approach for different types of

- constructs. *Social Indicators Research*, 154, 725-754. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02563-w>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/bf02310555>
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2022). Family, work, collegial, and emotional influences on problem-focused voice behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(3), 393-416. <https://doi.org/10.1177/00218863211059185>
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Diamantopoulos, A., Riefler, P., & Roth, K. P. (2008). Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research*, 61(12), 1203-1218. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.009>
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.269.18845>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.95.3.542>
- Dijkstra, T.K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297–316. <https://doi.org/10.25300/misq/2015/39.2.02>
- Duarte, P., & Amaro, S. (2018). Methods for modelling reflective-formative second order constructs in PLS: An application to online travel shopping. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 295-313. <https://doi.org/10.1108/jhtt-09-2017-0092>
- Duong, B., Lee, J., Van Slyke, C., & Ellis, T. S. (2023). Distress coping responses among teleworkers. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 66(3), 259-283. <https://doi.org/10.1109/tpc.2023.3290927>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Emmerling, F., Peus, C., & Lobbestael, J. (2023). The hot and the cold in destructive leadership: Modeling the role of arousal in explaining leader antecedents and follower consequences of abusive supervision versus exploitative leadership. *Organizational Psychology Review*, 1-42. <https://doi.org/10.1177/20413866231153098>

- Endler, N. S., & Parker, J. D. (1990). Multidimensional assessment of coping: A critical evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 844-854. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.58.5.844>
- Epitropaki, O., Radulovic, A. B., Ete, Z., Thomas, G., & Martin, R. (2020). Leader-follower transgressions, relationship repair strategies and outcomes: A state-of-the-science review and a way forward. *The Leadership Quarterly*, 31(1), Article 101376. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101376>
- Ewert, C., Vater, A., & Schröder-Abé, M. (2021). Self-compassion and coping: A meta-analysis. *Mindfulness*, 12, 1063-1077. <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01563-8>
- Farley, S., Mokhtar, D., Ng, K., & Niven, K. (2023). What influences the relationship between workplace bullying and employee well-being? A systematic review of moderators. *Work & Stress*, 37(3), 345-372. <https://doi.org/10.1080/02678373.2023.2169968>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191. <https://doi.org/10.3758/bf03193146>
- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), Article 101540. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101540>
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992-1003. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.50.5.992>
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and promise. *Annual Review of Psychology*, 55, 745-774. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141456>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 328-388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Gallegos, I., Guàrdia-Olmos, J., & Berger, R. (2022). Abusive supervision: A systematic review and new research approaches. *Frontiers in Communication*, 6, Article 640908. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2021.640908>
- Gallup (2023). *State of the global workplace: 2023 report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gatti, P., Tartari, M., Cortese, C. G., & Ghislieri, C. (2014). A contribution to the Italian validation of Kelley's followership questionnaire. *TPM – Testing, Psychometrics*,

- Methodology in Applied Psychology*, 21(1), 67–87.
<https://doi.org/10.4473/TPM21.1.5>
- Gazi, M. A. I., Masud, A. A., Kaium, M. A., Amin, M. B., Mahmud, P., Senathirajah, A. R. B. S., & Abdullah, M. (2025). Unraveling employee life satisfaction: Exploring the impact of psychological contract breach, self-efficacy, mental health, and abusive supervision, with work engagement and job satisfaction as mediators. *Cogent Psychology*, 12(1), Article 2455783.
<https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2455783>
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 91–109. <https://doi.org/10.17705/1cais.01605>
- Ghislieri, C., Gatti, P., & Cortese, C. G. (2015). A brief scale for investigating followership in nursing. *BPA – Applied Psychology Bulletin (Bollettino di Psicologia Applicata)*, 63(272).
- Goute, A. K., Goute, A., & Jan, N. A. (2021). The dark side of leadership: A review of literature on abusive supervision. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 153-166.
- Guenther, P., Guenther, M., Ringle, C. M., Zaefarian, G., & Cartwright, S. (2023). Improving PLS-SEM use for business marketing research. *Industrial Marketing Management*, 111, 127-142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.010>
- Gupta, A., & Chawla, S. (2024). Toxic leadership in workplaces: Insights from bibliometric, thematic analysis, and TCM framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 179-200.
<https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60405>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022a). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., Ray, S., ... & Ray, S. (2021). Evaluation of formative measurement models. In Hair, J. F. et al. (Eds.), *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (pp. 91-113). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_5
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
<https://doi.org/10.1108/eb11-2018-0203>

- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Gudergan, S.P. (2022b). *Advanced issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hewett, R., Liefoghe, A., Visockaite, G., & Roongrerngsuke, S. (2018). Bullying at work: Cognitive appraisal of negative acts, coping, well-being, and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 71-84. <https://doi.org/10.1037/ocp0000064>
- Holton, M. K., Barry, A. E., & Chaney, J. D. (2016). Employee stress management: An examination of adaptive and maladaptive coping strategies on employee health. *Work*, 53(2), 299-305. <https://doi.org/10.3233/wor-152145>
- Iqbal, I., & Zeb, N. (2024). When silence speaks whistle-blowing intention as a response to observed abusive supervision. *Journal of Business and Management Research*, 3(2), 476-496.
- Johari, F. S. (2020). Work-related stress and coping strategies: A systematic literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(6), 1016–1032. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i6/7469>
- Jonason, P. K., Talbot, D., Cunningham, M. L., & Chonody, J. (2020). Higher-order coping strategies: Who uses them and what outcomes are linked to them. *Personality and Individual Differences*, 155, Article 109755. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109755>
- Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., & van Dick, R. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34(1), 34-56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369>
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Harvard Business School.
- Kelley, R. E. (1988). *In praise of followers*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1988/11/in-praise-of-followers>
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. Doubleday Business.
- Kelley, R. E. (2008). Rethinking followership. In R. E. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 5–15). Jossey-Bass.

- Khan, N. A., & Khan, A. N. (2022). Exploring the impact of abusive supervision on employee' voice behavior in chinese construction industry: a moderated mediation analysis. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(8), 3051-3071. <https://doi.org/10.1108/ecam-10-2020-0829>
- Kim, E. H., & Yi, Y. (2023). Associations among workplace incivility, stress coping, and nursing performance in hospital nurses: A path analysis. *Journal of Nursing Scholarship*, 55(4), 834-842. <https://doi.org/10.1111/jnu.12864>
- Labrague, L. J. (2024). Toxic leadership and its relationship with outcomes on the nursing workforce and patient safety: A systematic review. *Leadership in Health Services*, 37(2), 192-214. <https://doi.org/10.1108/lhs-06-2023-0047>
- Lauro, N. C., Grassia, M. G., & Cataldo, R. (2018). Model based composite indicators: New developments in partial least squares – path modeling for the building of different types of composite indicators. *Social Indicators Research*, 135, 421-455. <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1516-x>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing.
- Legate, A. E., Hair Jr, J. F., Chretien, J. L., & Risher, J. J. (2023). PLS-SEM: Prediction-oriented solutions for HRD researchers. *Human Resource Development Quarterly*, 34(1), 91-109. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21466>
- Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G., & Taris, T. W. (2024). Are bad leaders indeed bad for employees? A meta-analysis of longitudinal studies between destructive leadership and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 191(2), 399-413. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2>
- Linton, M. J., Dieppe, P., & Medina-Lara, A. (2016). Review of 99 self-report measures for assessing well-being in adults: Exploring dimensions of well-being and developments over time. *BMJ open*, 6(7), Article e010641. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2015-010641>
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29–36. <https://doi.org/10.1002/ltl.125>
- Lord, R. G., Epitropaki, O., Foti, R. J., & Hansbrough, T. K. (2020). Implicit leadership theories, implicit followership theories, and dynamic processing of leadership information. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 49-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045434>
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705-718. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>

- Matshoba-Ramuedzisi, T., De Jongh, D., & Fourie, W. (2022). Followership: A review of current and emerging research. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(4), 653-668. <https://doi.org/10.1108/lodj-10-2021-0473>
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Muller, J. M., Silva, N., & Pesca, A. D. (2021). Estratégias de coping no contexto laboral: Uma revisão integrativa da produção científica brasileira e internacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(3), 1594-1604. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.20385>
- Nikolaev, B. N., Lerman, M. P., Boudreaux, C. J., & Mueller, B. A. (2023). Self-employment and eudaimonic well-being: The mediating role of problem- and emotion-focused coping. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(6), 2121-2154. <https://doi.org/10.1177/10422587221126486>
- Nompo, R. (2024). The Effectiveness of Adaptive Coping Strategies for Work Stress: A Meta-Analysis. *Open Access Indonesian Journal of Medical Reviews*. 4(3), 634-644. <https://doi.org/10.37275/oaijmr.v4i3.591>
- Ogunfowora, B., Weinhardt, J. M., & Hwang, C. C. (2021). Abusive supervision differentiation and employee outcomes: The roles of envy, resentment, and insecure group attachment. *Journal of Management*, 47(3), 623-653. <https://doi.org/10.1177/0149206319862024>
- Osei, H. V., Ofori, H., Otsen, E., Adjei, T., & Odoom, L. (2022). The effects of leaders' abusive supervision on employees' work engagement: A moderated-mediation model of employees' silence and employees' proactive personalities. *Leadership in Health Services*, 35(4), 519-536. <https://doi.org/10.1108/lhs-03-2022-0021>
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Pandey, A., Nambudiri, R., Selvaraj, P., & Sadh, A. (2021). A temporal study on subordinate's response to destructive leadership: Voice withdrawal as a conflict coping mechanism. *International Journal of Conflict Management*, 32(5), 886-911. <https://doi.org/10.1108/ijcma-09-2020-0164>
- Park, S., Lee, H., & Chae, S. W. (2017). Rethinking balanced scorecard (BSC) measures: Formative versus reflective measurement models. *International*

- Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 92-110.
<https://doi.org/10.1108/ijppm-08-2015-0109>
- P.B. S. (2020). Coping with abusive leaders. *Personnel Review*, 49(6), 1309-1326.
<https://doi.org/10.1108/pr-03-2019-0118>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The measurement of employee well-being: Development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Pradhan, S., Agrawal, S., & Nigam, S. (2022). Abusive supervision and coping strategies among Indian professionals. *IIMB Management Review*, 34(4), 303-314. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.11.001>
- Qian, J., Song, B., & Wang, B. (2017). Abusive supervision and job dissatisfaction: The moderating effects of feedback avoidance and critical thinking. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00496>
- Rafia-Tracy, J. (2023). Leaders' irrational rationalization for their abusive conduct towards their employees. *Global Business and Management Research-An International Journal*, 15 (2), 25-64.
<https://www.sbu.edu/academics/faculty/rafia-tracy-jannatul>
- Ribbat, M., Klasmeier, K. N., & Hüffmeier, J. (2024). Empirical followership research since the publication of the formal theory of followership by Uhl-Bien et al. (2014): A systematic review. *Collabra: Psychology*, 10(1), Article 92804.
<https://doi.org/10.1525/collabra.92804>
- Ribbat, M., Krumm, S., & Hüffmeier, J. (2021). Validation of a German version of Kelley's (1992) Followership Questionnaire. *Psychological Test Adaptation and Development*, 2(1), 1-13. <https://doi.org/10.1027/2698-1866/a000005>
- Rice, K., Rock, A. J., Murrell, E., & Tyson, G. A. (2021). The prevalence of psychological distress in an Australian TAFE sample and the relationships between psychological distress, emotion-focused coping and academic success. *Australian Journal of Psychology*, 73(2), 231-242.
<https://doi.org/10.1080/00049530.2021.1883408>
- Ringle, C. M., Silva, D. da., & Bido, D. de S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Roczniewska, M., Smoktunowicz, E., Calcagni, C. C., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., & Richter, A. (2022). Beyond the individual: A systematic review of the effects of unit-level demands and resources on employee productivity, health, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 240-257.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000311>
- Rodrigues, F., Figueiredo, N., Rodrigues, J., Ferreira, R., Hernández-Mendo, A., & Monteiro, D. (2022). A comprehensive review and bifactor modeling analysis of

the brief COPE. *Inquiry: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 59. <https://doi.org/10.1177/00469580221108127>

- Romate, J., & Rajkumar, E. (2022). Exploring the experiences, psychological well-being and needs of frontline healthcare workers of government hospitals in India: A qualitative study. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-21. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01093-9>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.69.4.719>
- Sarkar, A. (2025). Self-dignity amidst adversity: A review of coping strategies in the face of workplace toxicity. *Management Review Quarterly*, 75(1), 881-910. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00398-6>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order Constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197–211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035-1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Schafer, A., Pels, F., & Kleinert, J. (2020). Effects of different coping strategies on the psychological and physiological stress reaction. *European Journal of Health Psychology*, 27(3), 109–123. <https://doi.org/10.1027/2512-8442/a000056>
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102-128. <https://doi.org/10.1177/1742715008098312>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Sharma, P. N., Liengaard, B. D., Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2023). Predictive model assessment and selection in composite-based modeling using PLS-SEM: Extensions and guidelines for using CVPAT. *European Journal of Marketing*, 57(6), 1662-1677. <https://doi.org/10.1108/ejm-08-2020-0636>
- Shela, V., Ramayah, T., Aravindan, K. L., Ahmad, N. H., & Alzahrani, A. I. (2023). Run! This road has no ending! A systematic review of PLS-SEM application in strategic management research among developing nations. *Heliyon*, 9(12), Article e22476. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22476>

- Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J., & Sherwood, H. (2003). Searching for the structure of coping: A review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological Bulletin*, 129(2), 216-269. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.2.216>
- Solberg, M. A., Gridley, M. K., & Peters, R. M. (2022). The factor structure of the brief cope: A systematic review. *Western Journal of Nursing Research*, 44(6), 612-627. <https://doi.org/10.1177/01939459211012044>
- Steele, L., Spector, P. E., de Vreede, T., Kong, D., & Wells, J. (2024). Defiance, compliance, or somewhere in between: A qualitative study of how employees respond to supervisors' unethical requests. *Human Performance*, 37(1-2), 57-79. <https://doi.org/10.1080/08959285.2024.2327656>
- Sun, U. Y., Xu, H., Kluemper, D. H., Lu, X., & Yun, S. (2023). What does leaders' abuse mean to me? Psychological empowerment as the key mechanism explaining the relationship between abusive supervision and taking charge. *Group & Organization Management*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/10596011231204387>
- Tehseen, S., Qureshi, Z. H., Johara, F., & Ramayah, T. (2019). Assessing perceived business success as a reflective-formative (Type II) second-order construct using PLS-SEM approach. *Journal of Sustainability Science and Management*, 14(5), 84-114.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://www.jstor.org/stable/1556375>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974-983. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.974>
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169-1180. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159918>
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: a critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151, 627-649. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3257-9>
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>
- Universari, N., & Harsono, M. (2021). Antecedents and consequences of work stress behavior. *Economics and Business Solutions Journal*, 5(1), 46-63. DOI:10.26623/ebsj.v5i1.3362

- Uysal, N., & Kim, Y. (2025). Why go the extra mile? Re -engaging quiet quitters through dialogic communication and community building in the workplace. *Public Relations Review*, 51(1), Article 102537. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102537>
- Vacchi, O. G. B., Menis, D., Scarpis, E., Tullio, A., Piciocchi, B., Gazzetta, S., Del Pin, M., Ruscio, E., Brusaferrro, S., & Brunelli, L. (2024). Stress management: How does the academic staff cope with it? A cross-sectional study at the university of Udine. *BMC Public Health*, 24(1), Article 1509. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18935-7>
- Van den Brande, W., Baillien, E., De Witte, H., Vander Elst, T., & Godderis, L. (2016). The role of work stressors, coping strategies and coping resources in the process of workplace bullying: A systematic review and development of a comprehensive model. *Aggression and Violent Behavior*, 29, 61-71. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2016.06.004>
- Van den Brande, W., Bernstein, C., Reknes, I., & Baillien, E. (2021). The moderating effects of coping mechanisms and resources in the context of workplace bullying, emotional abuse and harassment. In D'Cruz, P., et al., *Pathways of job-related negative behaviour* (pp. 153-176). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-0935-9_7
- Vasantham, S. T., & Aithal, P. S. (2022). A systematic review on importance of employee turnover with special reference to turnover strategies. *Irish Interdisciplinary Journal of Science & Research (IIJSR)*, 6(4), 28-42. <https://doi.org/10.46759/ijjsr.2022.6404>
- Verdorfer, A. P., Belschak, F., & Bobbio, A. (2024). Felt or thought: Distinct mechanisms underlying exploitative leadership and abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 192(2), 363-383. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05543-5>
- Wang, W., Kang, S. W., Choi, S. B., & Jeung, W. (2024). Abusive supervision and psychological well-being: The mediating role of self-determination and moderating role of perceived person-organization fit. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(3), 423-441. <https://doi.org/10.1108/lodj-01-2023-0001>
- Wang, Z., Zhang, H., Cai, S., & Cui, T. (2024). How does exploitative leadership shape employee's workplace venting? *Current Psychology*, 43(4), 3573-3584. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04596-z>
- Warr, P. (1999). Well-Being and the Workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392-412). Russell Sage Foundation.
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346-354. <https://doi.org/10.1002/smi.2626>

- Wu, J., & Du, Y. (2022). Linking abusive supervision to promotive and prohibitive voice behavior: Testing the mediating roles of work engagement and negative reciprocity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), Article 5498. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095498>
- Wu, S., Zhang, Y., Yang, H., & Tian, T. (2024). The double-edged sword: Investigating when and why supervisor negative feedback promotes versus inhibits employee performance. *Journal of Managerial Psychology*, 39(4), 452-468. <https://doi.org/10.1108/jmp-05-2023-0292>
- Yagil, D. (2006). The relationship of abusive and supportive workplace supervision to employee burnout and upward influence tactics. *Journal of Emotional Abuse*, 6(1), 49-65. https://doi.org/10.1300/j135v06n01_03
- Yagil, D., Ben-Zur, H., & Tamir, I. (2011). Do employees cope effectively with abusive supervision at work? An exploratory study. *International Journal of Stress Management*, 18(1), 5–23. <https://doi.org/10.1037/a0020548>
- Yang, D., Law, K. S., & Tang, G. (2025). To Be or Not to Be Green? The Double-Edged Sword of Pro-Environmental Pressure in the Workplace. *Human Resource Management*, 64(3), 655-677. <https://doi.org/10.1002/hrm.22273>
- Zeng, N., Liu, Y., Gong, P., Hertogh, M., & König, M. (2021). Do right PLS and do PLS right: A critical review of the application of PLS-SEM in construction management research. *Frontiers of Engineering Management*, 8, 356-369. <https://doi.org/10.1007/s42524-021-0153-5>
- Zhang, W., Balloo, K., Hosein, A., & Medland, E. (2024). A scoping review of well-being measures: Conceptualisation and scales for overall well-being. *Bmc Psychology*, 12(1), 1-29. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02074-0>
- Zhang, Y., Hou, Z., Zhou, X., Yue, Y., Liu, S., Jiang, X., & Li, L. (2022). Abusive supervision: A content analysis of theory and methodology. *Chinese Management Studies*, 16(3), 509-550. <https://doi.org/10.1108/cms-01-2021-0017>
- Zhang, Y., Zhang, Y., Ng, T. W., & Lam, S. S. (2019). Promotion- and prevention-focused coping: A meta-analytic examination of regulatory strategies in the work stress process. *Journal of Applied Psychology*, 104(10), 1296-1323. <https://doi.org/10.1037/apl0000404>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. H. I. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>
- Zhong, R., Lian, H., Hershcovis, M. S., & Robinson, S. L. (2023). Mitigating or magnifying the harmful influence of workplace aggression: An integrative review. *Academy of Management Annals*, 17(2), 516-545. <https://doi.org/10.5465/annals.2021.0144>

Zou, W. (2020). A Review of the Impact and Coping Methods of Abusive Supervision on Employees. *Open Journal of Business and Management*, 8(2), 713-725. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.82043>

APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS

Construto	Ind.	Texto original	Texto adaptado	Fonte
Liderança destrutiva (LD)	LD1	My supervisor ridicules me.	Meu chefe me ridiculariza.	Mitchell & Ambrose (2007)
	LD2	My supervisor tells me my thoughts or feelings are stupid.	Meu chefe me diz que meus pensamentos ou sentimentos são estúpidos.	
	LD3	My supervisor puts me down in front of others.	Meu chefe me diminui na presença de outras pessoas.	
	LD4	My supervisor makes negative comments about me to others.	Meu chefe faz comentários negativos a meu respeito para outras pessoas.	
	LD5	My supervisor tells me I'm incompetent.	Meu chefe me diz que sou incompetente.	
Bem-estar no trabalho (BE)	BE1	I am satisfied with my work responsibilities.	Estou satisfeito com as minhas responsabilidades no trabalho.	Zheng et al. (2015)
	BE2	In general, I feel fairly satisfied with my present job.	Em geral, sinto-me bastante satisfeito com o meu emprego atual.	
	BE3	I find real enjoyment in my work.	Encontro verdadeiro prazer no meu trabalho.	
	BE4	I can always find ways to enrich my work.	Eu sempre posso encontrar formas de enriquecer o meu trabalho.	
	BE5	Work is a meaningful experience for me.	O trabalho é uma experiência significativa para mim.	
	BE6	I feel basically satisfied with my work achievements in my current job.	Sinto-me basicamente satisfeito com as minhas realizações no trabalho atual.	
Estratégia de enfrentamento: foco no problema (EP)	EP1	I take direct action to get around the problem.	Realizo uma ação direta sobre o problema.	Carver et al. (1989)
	EP2	I do what has to be done, one step at a time.	Faço passo a passo o que tem que ser feito.	
	EP3	I think hard about what steps to take.	Penso profundamente sobre que passos devo tomar.	
	EP4	I try to come up with a strategy about what to do.	Tento encontrar uma estratégia sobre o que fazer.	
	EP5	I focus on dealing with this problem, and if necessary let other things slide a little.	Concentro-me em lidar com o problema e afasto outros temas da minha mente.	
	EP6	I put aside other activities in order to concentrate on this.	Deixo de lado outras atividades para concentrar-me no problema.	
Estratégia de enfrentamento : foco na emoção (EE)	EE1	I discuss my feelings with someone.	Falo dos meus sentimentos com alguém.	Carver et al. (1989)
	EE2	I talk to someone about how I feel.	Falo com alguém sobre como me sinto.	
	EE3	I seek God's help.	Peço a ajuda de Deus.	

Estratégias de enfrentamento: evitação (EV)	EE4	I try to find comfort in my religion.	Tento encontrar conforto na religião.	
	EE5	I get upset and let my emotions out.	Sinto-me angustiado e deixo aflorar minhas emoções.	
	EE6	I let my feelings out.	Deixo aflorar meus sentimentos.	
	EV1	I refuse to believe that it has happened.	Recuso-me a acreditar que a situação tenha acontecido.	Carver et al. (1989)
	EV2	I pretend that it hasn't really happened.	Ajo realmente como se o problema não tivesse acontecido.	
	EV3	I reduce the amount of effort I'm putting into solving the problem.	Reduzo a quantidade de esforço que dedico para resolver o problema.	
	EV4	I admit to myself that I can't deal with it, and quit trying.	Admito para mim mesmo que não posso lidar com a situação e deixo de tentar.	
	EV5	I daydream about things other than this.	Sonho acordado com outras coisas diferentes da situação.	
	EV6	I drink alcohol or take drugs, in order to think about it less.	Bebo álcool ou tomo drogas (ou medicação) para pensar menos na situação.	
Comportamento do seguidor (CS)	Engajamento ativo (CE)	CE1	When starting a new assignment, do you promptly build a record of successes in tasks that are important to your departmental chairperson?	Ghislieri et al. (2015)
		CE2	Do you take the initiative to seek out and successfully complete assignments that go above and beyond your job?	
		CE3	Do you independently think up and champion new ideas that will contribute significantly to your departmental chairperson's or your department's goals?	
		CE4	Do you try to solve the tough problems (technical or organizational), rather than look to your departmental chairperson to do it for you?	
	Pensamento crítico independente (CP)	CP1	Do you make a habit of internally questioning the wisdom of your departmental chairperson's decision rather than just doing what you are told?	Ghislieri et al. (2015)
		CP2	When your departmental chairperson asks you to do something that runs contrary to your professional or personal preferences, do you say 'no' rather than 'yes'?	

		CP3	Do you act on your own ethical standards rather than your departmental chairperson's or your department's standards?	Ajo de acordo com meus próprios padrões éticos em vez dos padrões do meu chefe ou setor.	
		CP4	Do you assert your views on important issues, even though it might mean conflict with your group or reprisals from your departmental chairperson?	Defendo minhas opiniões sobre questões importantes, mesmo que isso possa significar conflito com minha equipe de trabalho ou represálias do meu chefe.	

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Olá! Sou doutorando em Administração da FUCAPE Business School.

Estou desenvolvendo uma pesquisa acadêmica sobre a percepção das pessoas acerca do ambiente do trabalho e gostaria da sua colaboração para responder a este questionário, o que não deve levar mais do que 10 minutos.

Esta pesquisa é confidencial, não havendo qualquer identificação do respondente.

Para que a resposta seja válida, é imprescindível que todas as questões sejam respondidas.

Agradeço a disponibilidade e a contribuição!

0	Você trabalha em uma organização há pelo menos três meses e está subordinado a algum chefe? (Caso "não", o formulário não precisa ser preenchido.) () Sim () Não
---	---

Para responder às próximas questões, considere a opção que melhor represente a sua percepção em relação ao comportamento do seu chefe atual nos últimos três meses, sendo

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
--------------------------	---------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

1	Meu chefe me ridiculariza.	1	2	3	4	5
2	Meu chefe me diz que meus pensamentos ou sentimentos são estúpidos.	1	2	3	4	5
3	Meu chefe me diminui na presença de outras pessoas.	1	2	3	4	5
4	Meu chefe faz comentários negativos a meu respeito para outras pessoas.	1	2	3	4	5
5	Meu chefe me diz que sou incompetente.	1	2	3	4	5

Para responder às próximas questões, considere a opção que melhor represente a sua percepção quanto ao ambiente de trabalho atual, sendo:

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
--	---	--	---	--

6	Estou satisfeito com as minhas responsabilidades no trabalho.	1	2	3	4	5
7	Em geral, sinto-me bastante satisfeito com o meu emprego atual.	1	2	3	4	5
8	Encontro verdadeiro prazer no meu trabalho.	1	2	3	4	5
9	Eu sempre posso encontrar formas de enriquecer o meu trabalho.	1	2	3	4	5
10	O trabalho é uma experiência significativa para mim.	1	2	3	4	5
11	Sinto-me basicamente satisfeito com as minhas realizações no trabalho atual.	1	2	3	4	5

Para responder às próximas questões, considere a opção que melhor represente a frequência dos comportamentos que você tem adotado para lidar com o seu chefe atual em situações difíceis nos últimos três meses, sendo:

1 Nunca	2 Raramente	3 Eventualmente	4 Frequente	5 Muito frequente
--	--	--	--	--

12	Realizo uma ação direta sobre o problema.	1	2	3	4	5
13	Faço passo a passo o que tem que ser feito.	1	2	3	4	5
14	Penso profundamente sobre que passos devo tomar.	1	2	3	4	5
15	Tento encontrar uma estratégia sobre o que fazer.	1	2	3	4	5
16	Concentro-me em lidar com o problema e afasto outros temas da minha mente.	1	2	3	4	5
17	Deixo de lado outras atividades para concentrar-me no problema.	1	2	3	4	5
18	Falo dos meus sentimentos com alguém.	1	2	3	4	5
19	Falo com alguém sobre como me sinto.	1	2	3	4	5
20	Peço a ajuda de Deus.	1	2	3	4	5
21	Tento encontrar conforto na religião.	1	2	3	4	5
22	Sinto-me angustiado e deixo aflorar minhas emoções.	1	2	3	4	5
23	Deixo aflorar meus sentimentos.	1	2	3	4	5

24	Recuso-me a acreditar que a situação tenha acontecido.	1	2	3	4	5
25	Ajo realmente como se o problema não tivesse acontecido.	1	2	3	4	5
26	Reduzo a quantidade de esforço que dedico para resolver o problema.	1	2	3	4	5
27	Admito para mim mesmo que não posso lidar com a situação e deixo de tentar.	1	2	3	4	5
28	Sonho acordado com outras coisas diferentes da situação.	1	2	3	4	5
29	Bebo álcool ou tomo drogas (ou medicação) para pensar menos na situação.	1	2	3	4	5

Para responder às próximas questões, considere a opção que melhor represente a frequência das seguintes ocorrências do seu comportamento no trabalho, sendo:

1 Nunca	2 Raramente	3 Eventualmente	4 Frequente	5 Muito frequente
--	--	--	--	--

30	Ao iniciar uma nova atividade, apresento para o meu chefe uma relação das tarefas importantes já concluídas com sucesso.	1	2	3	4	5
31	Tomo a iniciativa de buscar e concluir com êxito tarefas que vão além da minha função.	1	2	3	4	5
32	Penso e defendo de forma independente novas ideias que contribuirão significativamente para os objetivos do meu chefe ou setor.	1	2	3	4	5
33	Tento resolver problemas difíceis (técnicos ou organizacionais), em vez de esperar que o meu chefe faça isso por mim.	1	2	3	4	5
34	Costumo questionar internamente a coerência das decisões do meu chefe, em vez de simplesmente fazer o que me é dito.	1	2	3	4	5
35	Quando o meu chefe pede que eu faça algo que vai contra as minhas preferências profissionais ou pessoais, eu digo “não” em vez de “sim”.	1	2	3	4	5
36	Ajo de acordo com meus próprios padrões éticos em vez dos padrões do meu chefe ou setor.	1	2	3	4	5
37	Defendo minhas opiniões sobre questões importantes, mesmo que isso possa significar conflito com minha equipe de trabalho ou represálias do meu chefe.	1	2	3	4	5

Para concluir, responda às questões seguintes sobre o seu perfil:

38	Qual o seu gênero? () Masculino () Feminino
----	---

39	Qual a sua idade? ☐ Menos de 18 anos ☐ De 18 a 25 anos ☐ De 26 a 35 anos ☐ De 36 a 45 anos ☐ De 46 a 55 anos ☐ Acima de 55 anos
40	Qual a sua escolaridade? ☐ Ensino fundamental ou menos ☐ Ensino médio/técnico completo ☐ Ensino superior completo ☐ Pós-graduação (especialização) completo ☐ Doutorado/mestrado completo
41	Qual a sua renda? ☐ Até 1 salário-mínimo (R\$ 1.412,00) ☐ Mais de 1 (R\$ 1.412,00) e menos de 5 salários-mínimos (R\$ 7.060,00) ☐ Mais de 5 (R\$ 7.060,00) e menos de 10 salários-mínimos (R\$ 14.120,00) ☐ Acima de 10 salários-mínimos (R\$ 14.120,00)
42	Qual é o setor da organização em que trabalha? ☐ Serviços ☐ Comércio ☐ Indústria ☐ Agropecuária ☐ Outro
43	Qual é a área em que trabalha na organização? ☐ Administrativa ☐ Operacional/Industrial ☐ Comercial ☐ Outra
44	Qual é o tipo de cargo em que trabalha? ☐ Cargo de nível médio ou técnico ☐ Cargo de nível superior ☐ Supervisão ☐ Gerência/Diretoria ☐ Outro
45	Qual é a região em que você trabalha? ☐ Centro-oeste ☐ Sudeste ☐ Sul ☐ Nordeste ☐ Norte ☐ Exterior
46	Quanto tempo de trabalho você tem na organização atual? ☐ Até 1 ano ☐ Entre 1 e 5 anos ☐ Entre 5 e 10 anos

☐ Entre 10 e 15 anos ☐ Entre 15 e 20 anos ☐ Mais de 20 anos
--

Capítulo 3

LIDERANÇA DESTRUTIVA E DESISTÊNCIA SILENCIOSA: O PAPEL DAS DEMANDAS DO TRABALHO E DO CAPITAL PSICOLÓGICO

RESUMO

Este estudo investiga o efeito da liderança destrutiva sobre a desistência silenciosa dos empregados, analisando o papel mediador das demandas do trabalho, classificadas como demandas de desafio e de obstáculo, e o efeito moderador do capital psicológico. Fundamentado na Teoria Transacional do Estresse e na Teoria das Demandas e Recursos do Trabalho, o estudo testa um modelo teórico por meio da Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), com dados de 542 empregados. Os resultados indicam que a liderança destrutiva afeta positivamente a desistência silenciosa, relação intensificada pelas demandas do trabalho. A mediação das demandas de obstáculo amplia significativamente o efeito direto, reforçando seu papel como estressores organizacionais. No entanto, as demandas de desafio, geralmente associadas a engajamento, também se mostraram positivamente associadas à desistência silenciosa, contrariando as expectativas teóricas iniciais. O capital psicológico modera a relação entre as demandas de desafio e a desistência silenciosa, reduzindo seus efeitos negativos, mas não mitiga o impacto das demandas de obstáculo. Esses achados evidenciam o papel central das demandas do trabalho na relação entre a liderança destrutiva e a desistência silenciosa, caracterizando um processo de desengajamento no qual até mesmo desafios organizacionais podem ser percebidos como sobrecarga. Do ponto de vista teórico, o estudo amplia a compreensão sobre a interação entre fatores organizacionais e individuais no contexto da liderança destrutiva. Em termos práticos, reforça a necessidade de implementação de políticas de liderança positiva e programas de fortalecimento do capital psicológico para mitigar os efeitos adversos das demandas do trabalho.

Palavras-chave: liderança destrutiva; desistência silenciosa; demandas do trabalho.

ABSTRACT

This study investigates the effect of destructive leadership on employees' quiet quitting, analyzing the mediating role of job demands – categorized as challenge and hindrance demands – and the moderating effect of psychological capital. Grounded in the Transactional Model of Stress and the Job Demands-Resources (JD-R) Theory, the study tests a theoretical model using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with data from 542 employees. The results indicate that destructive leadership positively influences quiet quitting, a relationship intensified by job demands. The mediation of hindrance demands significantly amplifies the direct effect, reinforcing their role as organizational stressors. However, challenge demands – typically associated with engagement – were also positively related to quiet quitting, contradicting initial theoretical expectations. Psychological capital moderates the relationship between challenge demands and quiet quitting, reducing their negative effects, but does not mitigate the impact of hindrance demands. These findings highlight the central role of job demands in the relationship between destructive leadership and quiet quitting, revealing a disengagement process in which even organizational challenges may be perceived as overload. From a theoretical standpoint, the study enhances the understanding of the interaction between organizational and individual factors in the context of destructive leadership. In practical terms, it underscores the need for implementing positive leadership policies and psychological capital development programs to mitigate the adverse effects of job demands.

Keywords: destructive leadership; quiet quitting; job demands.

1 INTRODUÇÃO

O contexto contemporâneo do mercado de trabalho tem presenciado a diminuição da conexão, motivação, engajamento e desempenho dos colaboradores (Liu-Lastres et al., 2023). Esse panorama traz à luz o fenômeno da desistência silenciosa (*quiet quitting*), também referido como demissão, saída ou renúncia silenciosa, que se refere à tendência dos profissionais de limitar suas atividades

laborais à descrição do cargo, atender às expectativas do empregador sem superá-las e eximir-se de tarefas extraordinárias, além de, simultaneamente, priorizar o bem-estar no espaço privado (Anand et al., 2023; Formica & Sfodera, 2022). Esse tipo de comportamento redundava em consequências prejudiciais para os próprios empregados e as organizações. Ao tempo que, no curto prazo, pode evitar o esgotamento dos indivíduos, pode, a longo prazo, comprometer as carreiras desses profissionais (Livingston, 2023). A prática, além de resultar na redução do desempenho e da produtividade do trabalhador, eleva a possibilidade de desligamento do empregado por iniciativa da organização (Zuzelo, 2023).

Estudos demonstram que a liderança exerce papel fundamental no comportamento organizacional e na relação líder-liderado (Serenko, 2024). Práticas positivas de liderança, como reconhecimento, apoio, comunicação aberta e aprimoramento do ambiente de trabalho, aumentam a satisfação e a motivação dos empregados (Mahand & Caldwell, 2023). Por outro lado, a liderança destrutiva, definida por comportamentos prejudiciais ao empregado, como manipulação, intimidação e falta de empatia (Tepper, 2000), pode levar os empregados a engajarem-se em comportamentos contraproducentes (Fischer et al., 2021), situação em que se insere a desistência silenciosa. A liderança também afeta a forma como as demandas do trabalho são avaliadas pelos empregados, podendo serem caracterizadas como demandas de desafio e de obstáculo (Cavanaugh et al., 2000). O primeiro tipo associa-se à percepção, pelo empregado, de que os esforços despendidos nesse tipo de atividade impulsionam o crescimento e a realização pessoal, o que ocorre, por exemplo, em ambientes com pressão de tempo administrável e atribuição de responsabilidade compatível (Podsakoff et al., 2023). O segundo tipo relaciona-se com a percepção, pelo trabalhador, de limitações

organizacionais que levam a tensões, atitudes e comportamentos negativos, o que ocorre, por exemplo, nos cenários de conflitos interpessoais e ambiguidade de papéis (LePine et al., 2005).

O comportamento do empregado e os resultados por ele apresentados sofrem influência não somente de fatores contextuais, em especial da liderança e das demandas do trabalho, mas também de fatores individuais, os quais podem levar a relações positivas com o desempenho profissional e o bem-estar do indivíduo (Yi-Feng Chen et al., 2021). Nesse contexto, inclui-se o capital psicológico, definido como um estado positivo do indivíduo, caracterizado pelo alto nível de autoeficácia (crença na própria capacidade de alcançar metas), esperança (motivação para encontrar caminhos alternativos diante de desafios), otimismo (expectativa positiva em relação ao futuro) e resiliência (capacidade de se recuperar e prosperar após adversidades) (Luthans et al., 2004).

Esse panorama aponta para a necessidade de ampliar a compreensão acerca dos efeitos da liderança destrutiva na desistência silenciosa do empregado, bem como aprofundar a análise de fatores organizacionais e individuais que afetam essa relação (Mahand & Caldwell, 2023). Este estudo, assim, tem por objetivo responder à seguinte questão de pesquisa: De que maneira a liderança destrutiva influencia a desistência silenciosa do empregado, considerando-se as demandas do trabalho de desafio e de obstáculo enfrentadas pelo empregado e o seu nível de capital psicológico? Em face dessa indagação, objetiva-se avaliar a percepção dos empregados acerca da liderança destrutiva e seu efeito na desistência silenciosa. Ademais, objetiva-se verificar o efeito mediador das demandas de desafio e de obstáculo nessa relação, bem como a moderação do capital psicológico nas relações entre as demandas e a desistência silenciosa.

Este trabalho justifica-se sob o ponto de vista teórico, em primeiro lugar, pela necessidade de maior compreensão dos mecanismos e dos consequentes associados à relação líder-liderado (Emmerling et al., 2023). Embora pesquisas sobre formas destrutivas de liderança demonstrem os efeitos negativos na produtividade e no desempenho dos funcionários (Labrague, 2024), este trabalho propõe fornecer evidências empíricas de que esse tipo de liderança pode influenciar, em especial, a experiência da desistência silenciosa por meio das demandas do trabalho de desafio e de obstáculo. Em segundo lugar, esta pesquisa busca contribuir para elucidar divergências acerca dos efeitos dessas demandas. Revisão sistemática conduzida por LePine (2022) demonstra a existência de diferentes associações entre a natureza das demandas e os resultados dos empregados, sendo as demandas de desafio menos prejudiciais do que as de obstáculo sob diferentes perspectivas, a exemplo de recuperação (Bennett et al., 2018), bem-estar (Lerman et al., 2021) e conflito entre trabalho e família (Webster & Adams, 2020). Por outro lado, estudo aponta que, embora existam relações diferenciais desses dois tipos de demandas com variáveis associadas ao indivíduo (por exemplo, desempenho e engajamento), relações com outras variáveis-chave, como comportamentos de trabalho contraproducentes, tensões psicológicas e saúde física, são consistentemente negativas para ambas (Mazzola & Disselhorst, 2019).

Por fim, este estudo apresenta contribuição prática para empregadores e empregados ao demonstrar a importância e os efeitos da qualidade da relação entre líder e liderado. Comportamentos prejudiciais de líderes têm sido associados negativamente à conexão do empregado com o trabalho (Emmerling et al., 2023), o que não apenas mina a confiança e a autoestima dos colaboradores, mas leva também a problemas de saúde mental, estresse, ansiedade e esgotamento (Abalkhail,

2022). Ao propiciar maior compreensão sobre os mecanismos que engendram os efeitos prejudiciais da liderança sobre o ambiente laboral, esta pesquisa busca indicar soluções que, adotadas pelos envolvidos, contribuam para prevenir, detectar e corrigir fatores associados à desistência silenciosa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A liderança destrutiva influencia negativamente o comportamento dos funcionários (por exemplo, desvio no local de trabalho e comportamento de trabalho contraproducente) e nas atitudes (por exemplo, satisfação no trabalho e comprometimento), conforme estudo de meta-análise de Li et al. (2024). A presente pesquisa, no entanto, alinha-se à literatura indicadora de que os efeitos a liderança destrutiva sobre o comportamento são mediados por outras variáveis (Fischer et al., 2021). Assim, sugere-se que os efeitos da liderança destrutiva (vista como variável distal) sobre o comportamento de desistência silenciosa sejam mediados pelas demandas do trabalho (vistas como variáveis mediadoras proximais). Dessa forma, este modelo propõe que a liderança destrutiva se relaciona não somente de maneira direta com a desistência silenciosa, mas também indiretamente por meio das demandas do trabalho. Por fim, esta investigação contempla, além das variáveis contextuais (liderança destrutiva e demandas do trabalho), a variável individual do capital psicológico.

2.1 LIDERANÇA DESTRUTIVA E DESISTÊNCIA SILENCIOSA

A desistência silenciosa pode ser compreendida como o comprometimento limitado do funcionário em cumprir as funções a ele atribuídas e a recusa a qualquer outra tarefa não especificada na descrição do seu cargo, o que implica baixo

investimento em atividades laborais (Formica & Sfodera, 2022). Esse fenômeno tipicamente envolve o afastamento psicológico do trabalho e da organização em razão do desejo do funcionário de priorizar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e bem-estar (Liu-Lastres et al., 2023). A prática da desistência silenciosa tem sido frequentemente associada à falta de motivação, esgotamento e ressentimentos contra o superior hierárquico e a organização (Serenko, 2024).

Estudos organizacionais apresentam bases teóricas e evidências empíricas acerca da influência dos fatores situacionais sobre os resultados do empregado no trabalho, notadamente quanto à relação entre líderes e liderados, entre os quais se incluem os comportamentos destrutivos de líderes (Emmerling et al., 2023). Os comportamentos prejudiciais do líder têm sido tratados pela literatura sob o guarda-chuva de “liderança destrutiva”, o que inclui diversos rótulos, a exemplo de supervisão abusiva (Tepper, 2000), liderança tirânica (Ashforth, 1997), liderança despótica (De Hoogh & Den Hartog, 2008), liderança tóxica (Lipman-Blumen, 2005) e liderança negativa (Schilling, 2009). De acordo com a conceituação de Tepper (2000), a liderança destrutiva alude ao comportamento sistemático e recorrente de líderes, supervisores ou gerentes que afeta negativamente a motivação, o bem-estar e a satisfação dos liderados no ambiente de trabalho.

A relação entre a liderança destrutiva e a desistência silenciosa pode ser compreendida por meio da Teoria das Demandas e Recursos do Trabalho (*Job Demands-Resources Theory* – JD-R) (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti et al., 2001), que, por sua vez, fundamenta-se na Teoria Transacional do Estresse (Lazarus & Folkman, 1984). Sob essa perspectiva, o bem-estar e o desempenho do empregado decorrem da maneira como ele avalia elementos do ambiente organizacional caracterizados como demandas e recursos do trabalho. As demandas no ambiente de

trabalho englobam aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais que exigem esforço contínuo ou habilidades específicas e estão associadas a custos fisiológicos e psicológicos para os trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2017), podendo incluir situações como carga de trabalho elevada e conflitos de papéis. Por sua vez, os recursos referem-se aos mesmos elementos que favorecem o atingimento de metas, a redução das exigências laborais, a diminuição dos custos associados e o desenvolvimento pessoal (Bakker et al., 2023), a exemplo de apoio social de colegas e atributos pessoais. Sob essa perspectiva, a desistência silenciosa poderia manifestar-se quando o funcionário acredita que não dispõe de recursos suficientes para conduzir as demandas do trabalho, situação potencializada em contextos sob influência da liderança destrutiva (Mahand & Caldwell, 2023). Esse desbalanceamento entre demandas e recursos eleva o risco de esgotamento (*burnout*) e desengajamento do empregado (Bakker & De Vries, 2021). Em ambientes assim configurados, a desistência silenciosa protege os funcionários do esgotamento profissional, na medida em que os funcionários dão prioridade ao seu bem-estar e procuram estabelecer o melhor contrapeso entre a vida pessoal e a profissional, mantendo a produtividade mínima exigida pelos seus empregos e não despendendo esforços adicionais (Khan et al., 2022). Além de repriorizar valores, a desistência silenciosa pode surgir quando os funcionários têm preocupações sobre a competência ou a confiabilidade dos seus gestores ou se sentem desconectados ou alienados do trabalho e da organização (Hamouche et al., 2023).

Em vista do exposto, postula-se que o comportamento destrutivo do líder não apenas impõe demandas adicionais ao empregado, mas também mina a capacidade de acessar os recursos necessários para enfrentar essas exigências. Essa dinâmica contribui para o esgotamento e para a redução da motivação e da satisfação no

trabalho, prejudicando o desempenho e o bem-estar do funcionário e alimentando a desistência silenciosa (Emmerling et al., 2023).

Assim, estabelece-se a hipótese abaixo:

- H1: A liderança destrutiva influencia positivamente a desistência silenciosa do empregado.

2.2 LIDERANÇA DESTRUTIVA E DEMANDAS DO TRABALHO

O trabalho impõe demandas ao funcionário, que deve empregar recursos para alcançar determinados objetivos (Horan et al., 2020). As avaliações dessas demandas pelos empregados associam-se não somente a experiências emocionais positivas (como alegria, orgulho e alívio), mas também a emoções negativas (como raiva, desespero ou ansiedade), as quais se inserem no domínio do estresse (Cavanaugh et al., 2000; Lazarus & Folkman, 1984). Em razão dessas diferenças, as demandas podem ser categorizadas como de desafio e de obstáculo (LePine et al., 2016), originalmente chamadas de estressores de desafio e de obstáculo (Podsakoff et al., 2023). Demandas de desafio, associadas a emoções positivas, são avaliadas como potencializadoras de maestria, desenvolvimento pessoal e ganhos futuros e contemplam, por exemplo, volume de trabalho, pressão de tempo e grau de responsabilidade administráveis (LePine, 2022). De outra parte, demandas de obstáculo, caracterizadas por emoções negativas, são avaliadas como dotadas de potencial de impedir o crescimento pessoal, o aprendizado e o atingimento de metas, e incluem, por exemplo, dificuldades administrativas, imprecisão de tarefas e conflitos (LePine et al., 2005).

Aspectos do contexto de trabalho afetam a forma como os empregados avaliam as demandas a que se sujeitam (Podsakoff et al., 2023). Em particular, pesquisas têm buscado identificar o impacto da liderança no processo de avaliação das demandas de desafio e de obstáculo (por exemplo, Nielsen et al., 2023; Westbrook et al., 2022). A revisão sistemática de Tummers e Bakker (2021), ao analisar a relação entre a liderança e as demandas e os recursos do trabalho, sustenta que a liderança afeta diretamente essa relação.

A liderança destrutiva, em especial, ajuda a diminuir a avaliação das demandas de desafio pelos colaboradores, inibindo a percepção dos benefícios dos requisitos de trabalho como a carga de trabalho e a pressão de tempo (Folkman et al., 1986). Além disso, a liderança destrutiva desconsidera o estabelecimento de metas desafiadoras para os funcionários, evita atribuir-lhes responsabilidade e autonomia no trabalho, diminuindo o nível de exigência e a motivação intrínseca e inibindo a busca de níveis mais elevados de autorrealização (Nauman et al., 2021). As recompensas potenciais (por exemplo, oportunidades de promoção, crescimento pessoal e autorrealização) deixam de serem consideradas, levando os funcionários a avaliarem as demandas que enfrentam como negativas e a perceberem que o trabalho em que estão envolvidos não seja importante nem desafiador (LePine, 2022). Adicionalmente, a liderança destrutiva potencializa a avaliação das demandas de obstáculo pelos colaboradores, em vista da existência de conflitos interpessoais, dificuldades administrativas e insegurança, aumentando a percepção de impedimentos ao crescimento pessoal, aprendizado e realização de metas (Li et al., 2020; Scheuer et al., 2016).

Diante do exposto, foram estabelecidas as hipóteses abaixo.

- H2a: A liderança destrutiva influencia negativamente as demandas de desafio.
- H2b: A liderança destrutiva influencia positivamente as demandas de obstáculo.

2.3 DEMANDAS DO TRABALHO E DESISTÊNCIA SILENCIOSA

A complexa interação entre as demandas do trabalho e os resultados apresentados pelos empregados tem sido explorada em diversas pesquisas. De acordo com Podsakoff et al. (2023), os efeitos dessas demandas não são uniformemente prejudiciais, mas sim dependentes do tipo envolvido. Pesquisas apontam que as demandas de desafio, ainda que envolvendo situações com maior volume de trabalho e responsabilidade, motivam as pessoas com sentimentos de conquista e encontram-se geralmente associadas a resultados positivos (Rosen et al., 2020). Esse tipo de demanda desencadeia emoções positivas e comportamento de enfrentamento para melhorar a experiência no trabalho (Feng, 2024). Por sua vez, as demandas relacionadas a obstáculos, associadas à ambiguidade de função, conflito de papel e burocracia, encontram-se associadas a circunstâncias laborais que impõem restrições excessivas ou indesejáveis, que interferem na capacidade do indivíduo de atingir resultados favoráveis (LePine, 2022).

Com base nesses estudos, espera-se que as demandas vinculadas a desafio se relacionem negativamente com a desistência silenciosa, pois exigências associadas ao volume de trabalho, prazo e responsabilidade administráveis geralmente não se configuram como avassaladoras e podem aumentar a satisfação no trabalho e a vontade de permanecer na função (Cavanaugh et al., 2000). Por outro lado, vislumbra-se que as demandas relacionadas a obstáculo estejam associadas

positivamente à desistência silenciosa, pois as pessoas tendem a avaliá-las como ameaças ao crescimento pessoal e à realização de metas, como em situações que envolvem a ambiguidade de tarefas e o conflito com colegas (LePine et al., 2005). Estudos confirmam que essas ameaças podem levar as pessoas a reduzirem o esforço pessoal das tarefas, resultando em desempenho insatisfatório e baixa satisfação (Nair et al., 2020). Assim, sugere-se que as demandas de desafio impulsionam as respostas dos empregados no trabalho e minimizam o comportamento da desistência silenciosa, enquanto as demandas de obstáculo prejudicam o desempenho e desencadeiam a desistência silenciosa (Bennett et al., 2018).

Nesse sentido, foram estabelecidas as hipóteses abaixo:

- H3a: As demandas de desafio influenciam negativamente a desistência silenciosa.
- H3b: As demandas de obstáculo influenciam positivamente a desistência silenciosa.

2.4 MEDIAÇÃO DAS DEMANDAS DO TRABALHO

As demandas de desafio e de obstáculo constituem elo importante entre a situação de trabalho e as atitudes e comportamentos dos funcionários. Em linha com a Teoria Transacional do Estresse (Lazarus & Folkman, 1984), combinada com a estrutura de demandas de desafio-obstáculo (Cavanaugh et al., 2000), a forma como uma pessoa interpreta um evento molda a resposta emocional e comportamental. Estudo mostra que a avaliação das situações de trabalho pelos funcionários constitui importante variável antecedente que afeta as percepções dos funcionários sobre as demandas de desafio e obstáculo (Van Oortmerssen et al., 2020).

Caracterizando-se como fator significativo na situação de trabalho, o estilo de liderança afeta frequentemente as percepções e a avaliação dos funcionários sobre as características do trabalho, bem como os resultados dos funcionários (Almeida et al., 2022). Estendendo essa lógica, espera-se que os funcionários sejam mais propensos a relatar maiores avaliações de obstáculos em vez de avaliações de desafio no contexto de trabalho sob a liderança destrutiva, porque frequentemente associada a resultados emocionais e comportamentais negativos (Einarsen et al., 2007). As avaliações de obstáculos geram exaustão, enquanto as avaliações de desafios promovem engajamento (Mazzola & Disselhorst, 2019). A exaustão resulta de demandas de obstáculo, porque drenam a energia e esgotam os recursos mentais e físicos por meio do esforço sustentado ao longo do tempo (Bakker & Demerouti, 2017). Pesquisa aponta que as demandas de obstáculo têm efeito positivo direto na exaustão, ansiedade e esgotamento (Podsakoff et al., 2023). O engajamento, por outro lado, emana das demandas de desafio, porque percebidas como indutoras de oportunidades de crescimento, o que provoca emoções positivas (Cavanaugh et al., 2000). As demandas categorizadas como de desafio apresentam efeito positivo na motivação e no desempenho (LePine et al., 2005), na satisfação no trabalho (Cavanaugh et al., 2000) e no engajamento (Nair et al., 2020).

Em razão das associações apontadas pela literatura, propõe-se que o efeito da liderança destrutiva na desistência silenciosa ocorra por meio das avaliações das demandas de desafios e obstáculos dos funcionários.

Assim, estabelecem-se as hipóteses a seguir:

- H4a: As demandas de desafio atuam como mediadoras na relação entre a liderança destrutiva e a desistência silenciosa, atenuando o efeito negativo dessa relação.

- H4b: As demandas de obstáculo atuam como mediadoras na relação entre a liderança destrutiva e a desistência silenciosa, amplificando o efeito positivo dessa relação.

2.5 MODERAÇÃO DO CAPITAL PSICOLÓGICO

O capital psicológico apresenta-se como um recurso psicológico positivo caracterizado por quatro características inter-relacionadas: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência (Luthans et al., 2004, 2007b). A autoeficácia alude à crença do indivíduo em sua capacidade de ativar recursos cognitivos e estratégias para alcançar objetivos específicos, favorecendo o enfrentamento ativo e a redução do estresse percebido (Vilarino del Castillo & Lopez-Zafra, 2022). O otimismo está relacionado a um estilo de atribuição positivo, que permite interpretar eventos negativos como transitórios e externos, aumentando a resiliência emocional no ambiente de trabalho (Miao et al., 2022). A esperança reflete tanto a força de vontade para atingir objetivos quanto a flexibilidade para ajustar caminhos alternativos quando necessário (Kim & Beehr, 2021). Por fim, a resiliência diz respeito à capacidade de recuperação diante de adversidades, conflitos e fracassos, permitindo que os indivíduos enfrentem desafios organizacionais sem comprometer seu bem-estar (Wirawan et al., 2020).

A literatura evidencia que o capital psicológico exerce forte influência sobre as atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho (Goyal et al., 2024; Loghman et al., 2025). Em especial, ele atua como um recurso interno essencial na mediação da relação entre inteligência emocional e comportamento de cidadania organizacional, ao mesmo tempo em que influencia positivamente o desempenho no

trabalho, especialmente sob altos níveis de suporte organizacional percebido (Liao et al., 2022). Além disso, o capital psicológico dos funcionários impacta diretamente a satisfação no trabalho e reduz a intenção de rotatividade, enquanto o apoio familiar modera essa relação, ampliando seus efeitos positivos no bem-estar e na retenção dos empregados (Le et al., 2023).

No contexto das demandas do trabalho, estudos indicam que o capital psicológico influencia a forma como os funcionários percebem e respondem tanto às demandas de desafio quanto às demandas de obstáculo (Feng et al., 2022). Demandas de desafio, como otimização de prazos e de responsabilidades, podem ser vistas como oportunidades de crescimento e desenvolvimento, enquanto demandas de obstáculo, como imposição de burocracia e carência de recursos, frequentemente geram frustração e desmotivação (Cavanaugh et al., 2000). Funcionários com altos níveis de capital psicológico tendem a interpretar demandas de desafio como oportunidades de aprendizado e superação, utilizando estratégias ativas para enfrentá-las (Wang et al., 2025). Da mesma forma, indivíduos com maior capital psicológico demonstram maior resistência às demandas de obstáculo, pois possuem força de vontade e resiliência para lidar com adversidades sem comprometer seu engajamento no trabalho (Feng et al., 2022).

Em consonância com Feng et al. (2022), argumenta-se que o capital psicológico desempenhe um papel moderador na relação entre as demandas do trabalho e a desistência silenciosa. Indivíduos com elevado capital psicológico são menos propensos a reagir às demandas de desafio com afastamento psicológico e mais propensos a enfrentá-las com confiança e motivação. Da mesma maneira, aqueles com maior capital psicológico demonstram maior capacidade de resiliência

diante das demandas de obstáculo, reduzindo o impacto dessas demandas sobre comportamentos de desengajamento no trabalho.

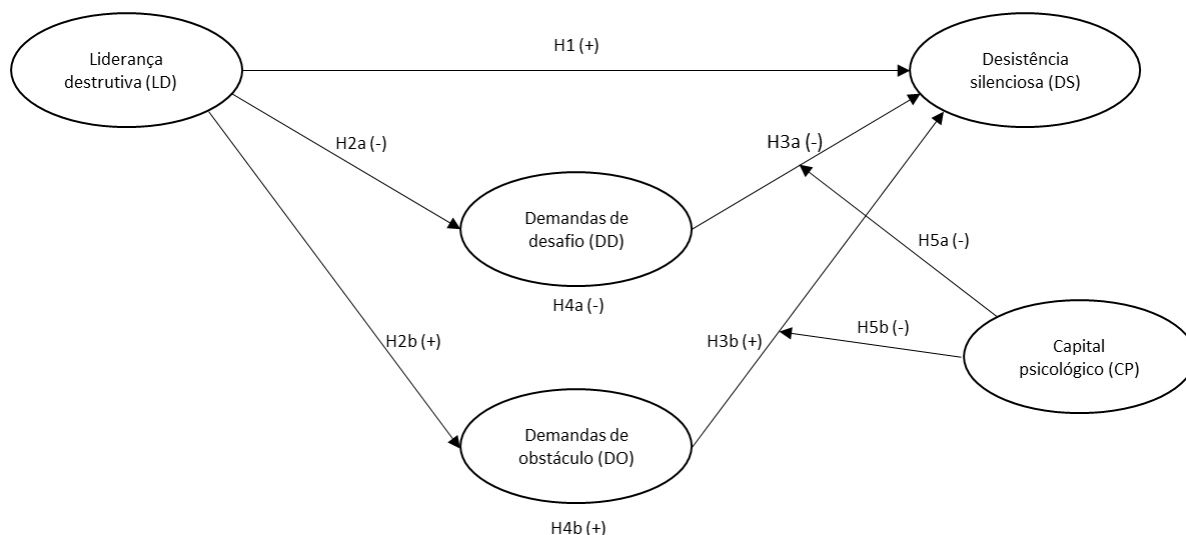
Com base nesses pressupostos, foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

- H5a: O capital psicológico modera a relação entre as demandas de desafio e a desistência silenciosa, fortalecendo o efeito negativo dessa relação.
- H5b: O capital psicológico modera a relação entre as demandas de obstáculo e a desistência silenciosa, enfraquecendo o efeito positivo dessa relação.

2.6 MODELO PROPOSTO

O modelo teórico proposto (Figura 1) tem como variável a liderança destrutiva, caracterizada pela demonstração, pelo líder, de comportamentos hostis verbais e não verbais sem contato físico, direcionados ao subordinado (Tepper, 2000). Sugere-se que esse tipo de liderança influencie diretamente a desistência silenciosa, fenômeno segundo o qual o funcionário não se desliga literalmente do emprego, mas intencionalmente restringe a execução das tarefas, fazendo apenas o mínimo necessário (Marks, 2023). Além disso, a liderança destrutiva influencia indiretamente a desistência silenciosa por meio das demandas do trabalho, caracterizadas como de desafio e de obstáculo e definidas como o agrupamento de elementos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem esforço ou habilidades sustentadas e associam-se a custos fisiológicos ou psicológicos (Bakker & Demerouti, 2017). Por fim, espera-se que o capital psicológico modere essa relação, por meio dos recursos internos de que o indivíduo dispõe para lidar com situações laborais (Feng et al., 2022).

Figura 1 – Modelo proposto



Fonte: Elaboração própria (2025).

3 MÉTODO

O presente estudo adotou uma abordagem dedutiva, com delineamento de pesquisa quantitativa, explicativa e de levantamento (*survey*), para avaliar as hipóteses propostas, conforme recomendações metodológicas de Sekaran e Bougie (2016) e Creswell e Creswell (2017). O objetivo foi investigar e descrever as relações entre os construtos teóricos definidos, utilizando conceitos operacionais estruturados e uma amostra com tamanho suficiente para garantir a validade e a robustez das análises realizadas (Hair et al., 2022a). Trata-se de uma pesquisa com recorte transversal, na qual os dados primários foram coletados em um único momento por meio de questionários aplicados a empregados de organizações públicas e privadas que estivessem subordinados a algum tipo de liderança há pelo menos três meses.

Essa abordagem possibilitou capturar as percepções e os comportamentos relacionados ao fenômeno estudado, assegurando o rigor metodológico na coleta e análise dos dados (Hair et al., 2022b). Para a análise dos dados, foi empregada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), utilizando o software SmartPLS 4.1.0.9. A escolha dessa técnica baseou-se em sua capacidade de lidar com modelos complexos, com múltiplas relações simultâneas, além de possibilitar a análise de efeitos mediadores e moderadores (Hair et al., 2022a; Sarstedt et al., 2022).

3.1 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Esta pesquisa utilizou a abordagem de amostragem não probabilística, combinando as técnicas de acessibilidade e bola de neve para alcançar o maior número de participantes disponíveis e dispostos a contribuir voluntariamente. Os critérios de inclusão estabelecidos para a participação na pesquisa foram: a) estar empregado no momento da coleta; b) possuir no mínimo três meses de vínculo com o empregador atual; c) estar subordinado a algum tipo de liderança, de modo a assegurar que as respostas fossem relevantes para o objetivo do estudo.

A determinação do tamanho de amostra mínimo seguiu os critérios recomendados para análises com a técnica de Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), tendo por base dois parâmetros: o poder do teste e o tamanho do efeito (f^2) (Cohen, 1988; Hair et al., 2022a; Ringle et al., 2014). Considerando as diretrizes estabelecidas por Cohen (1992), o cálculo amostral considerou o número máximo de setas apontando para um mesmo construto (três), poder estatístico de 80%, nível de significância de 1% e coeficiente de determinação (R^2) de 0,10, resultando na estimativa de 145 observações. Além disso,

utilizou-se o software G*Power 3.0 (Faul et al., 2007), com os parâmetros de família de teste (teste F), tipo de teste estatístico (regressão linear múltipla: modelo fixo, desvio de R^2 do zero), tipo de análise de poder (*a priori*), tamanho de efeito f^2 de 0,15, nível de significância de 0,05, poder estatístico de 95% e três preditores, que indicou a necessidade de tamanho mínimo amostral de 119 observações. Conforme sugestão de Ringle et al. (2014), o modelo torna-se mais consistente quando se utiliza o dobro ou o triplo dessa quantidade para a amostra mínima, diretriz adotada nesta pesquisa.

Este estudo utilizou cinco construtos, apresentados no Apêndice A, com medidas adaptadas para este trabalho, conforme indicado no modelo teórico (Figura 1). Os construtos investigados foram: Liderança Destrutiva, que se refere a comportamentos prejudiciais dos líderes que afetam negativamente os subordinados (Tepper, 2000); Desistência Silenciosa, fenômeno segundo o qual o funcionário não se desliga literalmente do emprego, mas intencionalmente restringe a execução das tarefas (Marks, 2023); Demandas de Desafio e de Obstáculo, caracterizadas como o agrupamento de elementos do trabalho que requerem esforço ou habilidades sustentadas e associam-se a custos, que, respectivamente, impulsionam o crescimento e a realização pessoal ou levam a tensões, atitudes e comportamentos negativos (Podsakoff et al., 2023); Capital Psicológico, definido como um estado positivo do indivíduo, caracterizado pela autoeficácia (crença na própria capacidade de alcançar metas), esperança (motivação para encontrar caminhos alternativos diante de desafios), otimismo (expectativa positiva em relação ao futuro) e resiliência (capacidade de se recuperar e prosperar após adversidades) (Luthans et al., 2004). Esses construtos foram selecionados com base em sua relevância teórica e na relação com os objetivos do estudo.

As escalas utilizadas para mensuração foram adaptadas de estudos prévios: a escala de Liderança Destrutiva, na versão reduzida, de Mitchel e Ambrose (2007), contém cinco indicadores; as escalas referentes às Demandas de Desafio e de Obstáculo, adaptadas de Zhang et al. (2014), possuem seis e sete itens, respectivamente; a escala de Desistência Silenciosa, desenvolvida por Anand et al. (2023), compreende sete afirmações; e a escala de Capital Psicológico, na versão reduzida do instrumento denominado PCQ-5 (*Positive Psychological Capital Questionnaire*), baseado em Luthans et al. (2007a), inclui cinco afirmações, validadas por Szerdahelyi et al. (2024). Todas as variáveis foram classificadas como unidimensionais e de natureza reflexiva, indicando que os indicadores são manifestações diretas de um único fator latente subjacente. A classificação baseou-se em literatura teórica e análises psicométricas (Hair et al., 2019).

Para assegurar a adequação ao contexto brasileiro, as escalas passaram por processo de tradução e adaptação, conforme recomendações de Beaton et al. (2000). Exceto o instrumento referente ao capital psicológico, que já dispõe de versão em português (Ferreira et al., 2013), os demais foram traduzidos e retrotraduzidos por tradutores independentes, com posterior validação semântica e ajuste por consenso. Um estudo piloto foi realizado com 10 participantes para avaliar a clareza e adequação semântica das escalas, resultando em pequenos ajustes.

O instrumento final, apresentado no Apêndice B, inclui texto introdutório, seguido por uma pergunta de controle para verificar se o respondente está subordinado a algum tipo de liderança. Após, as questões 1 a 30 englobam afirmações relacionadas aos construtos, mensuradas em escala de concordância de Likert de 5 pontos (1 = “discordo totalmente” a 5 = “concordo totalmente”). As questões 31 a 34 abordam dados demográficos, como gênero, idade, escolaridade e renda, enquanto

as questões 35 a 39 abordam características organizacionais e individuais, como setor da organização, área de atuação do empregado, tipo de cargo exercido, região geográfica em que trabalha e tempo de trabalho na empresa atual.

A coleta dos dados ocorreu entre os meses de julho e dezembro de 2024, o que resultou em 577 questionários preenchidos. Em linha com diretrizes para pesquisas em ciências sociais com coleta de dados diretamente dos participantes (Conselho Nacional de Saúde, 2016), os respondentes foram informados, de maneira clara e acessível, sobre os objetivos, métodos, riscos e benefícios da pesquisa, garantindo a autonomia para que decidissem sobre a participação sem imposições ou constrangimentos. Foram assegurados os direitos de privacidade, confidencialidade das informações e possibilidade de desistência a qualquer momento do preenchimento do questionário.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma estratégia híbrida, que integrou métodos presenciais e digitais. Na modalidade presencial, os participantes foram abordados em locais de ampla circulação, como centros comerciais e estações de transporte coletivo. Na modalidade *online*, utilizou-se de plataformas digitais com o intuito de ampliar o alcance geográfico e a heterogeneidade da amostra. Em ambas as abordagens, o questionário foi respondido de forma individual e autônoma, por meio de acesso digital realizado diretamente pelo participante em seus próprios dispositivos. Além disso, utilizou-se a técnica de amostragem por bola de neve, solicitando aos primeiros respondentes que indicassem outras pessoas que atendessem aos critérios de inclusão, com o objetivo de ampliar a representatividade e a diversidade da amostra.

O formulário eletrônico foi estruturado eletronicamente pelo *Google Forms* e projetado para permitir o envio apenas após o preenchimento completo de todas as

questões, condição que elimina problemas relacionados à incompletude dos registros. Nada obstante, durante o processo de triagem, 29 respostas foram excluídas por não atenderem aos critérios de inclusão, como ausência de vínculo empregatício de três meses ou falta de subordinação a uma liderança. Além disso, seis questionários foram removidos devido a padrões de resposta idênticos em todas as questões, sugerindo falta de engajamento ou preenchimento automatizado. Após essas exclusões, a base final foi composta por 542 respostas válidas. Essa quantidade atende aos critérios de tamanho de amostra anteriormente mencionados.

A amostra do estudo foi composta por 542 participantes, sendo predominantemente feminina (57,4%), na faixa etária de 18 a 25 anos (56,5%) e com nível médio ou técnico de escolaridade (71,4%). Em relação à renda, 51,3% recebiam até um salário-mínimo vigente à época da coleta de dados (R\$ 1.412,00), enquanto 43,0% estavam na faixa entre 1 e 5 salários-mínimos (R\$ 7.060,00). Os participantes atuavam em empresas de setores especificados como "outro" (64,6%), seguido por comércio (21,2%) e indústria (9,2%), com maior concentração em áreas administrativas (42,4%) e operacionais ou industriais (28,0%). A maioria ocupava cargos de nível médio ou técnico (62,9%), enquanto 15,9% estavam em cargos de nível superior. Geograficamente, 93,4% residiam na região nordeste do Brasil. Quanto ao tempo de trabalho, 44,5% estavam em suas funções há até um ano, e 42,3% possuíam entre 1 e 5 anos de experiência (Tabela 1).

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico dos respondentes

Variável	Característica	Qtde.	Perc. (%)
Gênero (GEN)	0: Masculino	231	42,6
	1: Feminino	311	57,4
Idade (IDA)	1: Menos de 18 anos	6	1,1
	2: De 18 a 25 anos	306	56,5
	3: De 26 a 35 anos	125	23,1
	4: De 36 a 45 anos	76	14,0

Variável	Característica	Qtde.	Perc. (%)
Escolaridade (ESC)	5: De 46 a 55 anos	27	5,0
	6: Acima de 55 anos	2	0,4
	1: Ensino fundamental ou menos	14	2,6
	2: Ensino médio/ técnico completo	387	71,4
	3: Ensino superior completo	97	17,9
	4: Pós-graduação (especialização) completo	33	6,1
Renda (REN)	5: Doutorado/mestrado completo	11	2,0
	1: Até 1 salário-mínimo (R\$ 1.412,00)	278	51,3
	2: Mais de 1 e menos de 5 salários-mínimos (R\$ 7.060,00)	233	43,0
	3: Mais de 5 e menos de 10 salários-mínimos (R\$ 14.120,00)	18	3,3
	4: Acima de 10 salários-mínimos (R\$ 14.120,00)	13	2,4
Setor da organização (SET)	1: Serviço	26	4,8
	2: Comércio	115	21,2
	3: Indústria	50	9,2
	4: Agropecuária	1	0,2
	5: Outro	350	64,6
Área de trabalho (ARE)	1: Administrativa	230	42,4
	2: Operacional/ industrial	152	28,0
	3: Comercial	81	14,9
	4: Outra	79	14,6
Cargo (CAR)	1: Cargo de nível médio ou técnico	341	62,9
	2: Cargo de nível superior	86	15,9
	3: Supervisão	22	4,1
	4: Gerência/ Diretoria	24	4,4
	5: Outro	69	12,7
Região (REG)	1: Centro-oeste	14	2,6
	2: Sudeste	11	2,0
	3: Sul	6	1,1
	4: Nordeste	506	93,4
	5: Norte	5	0,9
Tempo de trabalho (TEM)	1: Até 1 ano	241	44,5
	2: Entre 1 e 5 anos	229	42,3
	3: Entre 5 e 10 anos	43	7,9
	4: Entre 10 e 15 anos	22	4,1
	5: Entre 15 e 20 anos	5	0,9
	6: Mais de 20 anos	2	0,4

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

3.2 TÉCNICA DA ANÁLISE DOS DADOS

A Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) foi escolhida para a análise dos dados devido à sua adequação ao modelo proposto, que envolve relações complexas entre variáveis latentes. O modelo inclui uma variável exógena (liderança destrutiva), duas variáveis mediadoras (demandas do trabalho de desafio e de obstáculo), uma variável endógena (desistência silenciosa) e uma variável moderadora (capital psicológico). Essa abordagem foi considerada ideal por sua natureza preditiva, que possibilita lidar com modelos estruturais complexos que incluem efeitos diretos, mediadores e moderadores, além de apresentar maior flexibilidade em relação ao tamanho da amostra e à normalidade dos dados (Hair et al., 2022a, 2022b; Sarstedt et al., 2022). A análise foi conduzida com o uso da ferramenta SmartPLS 4.1.0.9, que oferece recursos avançados para estimar e interpretar modelos PLS-SEM, o que inclui a avaliação de relações estruturais, mediações e moderações e assegura robustez e precisão nos resultados (Bido & Silva, 2019).

A avaliação do modelo de mensuração foi conduzida por meio da Análise de Componentes Confirmatória (ACC), com o objetivo de validar os construtos e garantir que os indicadores representem adequadamente os construtos propostos, mantendo a distinção entre eles (Cronbach, 1951; Dijkstra & Henseler, 2015; Hair et al., 2020). Foram verificadas a validade convergente, a consistência interna e a validade discriminante, utilizando critérios amplamente aceitos na literatura (Dijkstra & Henseler, 2015; Ringle et al., 2023). A validade convergente foi avaliada por meio da Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE), sendo esperado um valor superior a 0,5, o que indica que o construto explica mais de 50% da variância dos indicadores associados. A consistência interna foi analisada por meio do Alfa de Cronbach (*Cronbach's Alpha* = AC), do coeficiente de confiabilidade (ρ_a) e da

Confiabilidade Composta (*Composite Reliability* – CR, ρ_c), com valores superiores a 0,7, indicativos de boa consistência entre os indicadores de cada construto. A validade discriminante foi avaliada com base em três abordagens: a) análise de cargas cruzadas, para garantir que os indicadores tenham maior carga no construto ao qual pertencem; b) o critério de Fornell-Larcker, que exige que a raiz quadrada de AVE de cada construto seja maior que suas correlações com os demais construtos; c) o cálculo do *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), com valores esperados abaixo de 0,85 para assegurar a distinção entre os construtos.

Na análise do modelo estrutural, foram avaliadas as relações entre as variáveis e testadas as hipóteses formuladas. As hipóteses foram testadas por meio da análise dos coeficientes de caminho, que avaliou a magnitude e a significância das relações entre os construtos, utilizando o método de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens para estimar intervalos de confiança e determinar a robustez dos efeitos no modelo estrutural. A análise de mediação foi conduzida por meio da avaliação de efeitos indiretos, utilizando intervalos de confiança obtidos pelo método de *bootstrapping* (5.000 reamostragens) para verificar a significância dos caminhos mediadores. As moderações foram analisadas pelo método de interação produto-termo, avaliando se a interação entre uma variável moderadora e uma variável exógena exerce influência significativa sobre a variável endógena. Por fim, variáveis de controle foram incluídas no modelo para identificar possíveis influências externas, de maneira a isolar potenciais vieses e assegurar que os resultados refletissem as relações teóricas propostas (Hair et al., 2022b).

A qualidade do modelo estrutural foi avaliada conforme diretrizes da literatura (Hair et al., 2022a, 2022b; Sharma et al., 2023), utilizando: a) o coeficiente de determinação ajustado (R^2), que mede a proporção da variância explicada das

variáveis endógenas pelas variáveis preditoras; b) o indicador Q^2 , obtido pelo procedimento de validação cruzada (*blindfolding*), que avalia a capacidade preditiva do modelo; c) o tamanho do efeito (f^2), que mede a magnitude do impacto de cada variável exógena na variável endógena; d) o Teste de Capacidade Preditiva com Validação Cruzada (*Cross-Validated Predictive Ability Test – CVPAT*), que compara a discrepância entre os valores observados e previstos, indicando a capacidade de previsão do modelo em novos contextos. Por fim, a avaliação de multicolinearidade no modelo estrutural foi conduzida por meio do Fator de Inflação da Variância (*Variance Inflation Factor – VIF*), garantindo que as variáveis exógenas fossem independentes entre si e que os coeficientes de caminho não estivessem distorcidos por colinearidade excessiva (Hair et al., 2022a, 2022b; Sarstedt et al., 2022).

4 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa, baseados na análise de dados realizada por meio da Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), são apresentados a partir da avaliação do modelo de mensuração e do modelo estrutural. A validação das hipóteses propostas foi precedida pela análise do ajuste do modelo, que verifica a adequação dos níveis de qualidade, assegurando a validade e a confiabilidade das relações examinadas.

4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO

A avaliação do modelo de mensuração foi conduzida para assegurar que os indicadores empregados no estudo representassem adequadamente os construtos teóricos propostos. Seguindo as diretrizes de Hair et al. (2022a), essa etapa incluiu a análise da confiabilidade interna, validade convergente e validade discriminante.

A análise das cargas fatoriais dos 30 indicadores do modelo permitiu avaliar a contribuição de cada indicador para seu respectivo construto. Enquanto 22 indicadores apresentaram valores acima do limite recomendado de 0,70, evidenciando uma relação forte com os construtos, outros 8 apresentaram valores entre 0,40 e 0,70, exigindo uma análise adicional para garantir a validade e a confiabilidade do modelo. Segundo a literatura (Bido & Silva, 2019; Hair et al. 2022a), a remoção de indicadores com cargas fatoriais nesse intervalo deve ocorrer quando a exclusão resultar em um aumento significativo da confiabilidade composta (CR, rho_c) ou da variância média extraída (AVE) acima do limite recomendado, sem comprometer a validade de conteúdo do construto. Após análise, optou-se pela exclusão do indicador DO6, que apresentou a menor carga externa (0,429) e comprometia a validade convergente do construto Demandas de Obstáculo (DO). A exclusão desse indicador resultou em melhorias nos índices do construto afetado: um aumento na AVE de 0,480 para 0,536 e na confiabilidade composta (CR, rho_c) de 0,863 para 0,873. Essa decisão garantiu um equilíbrio entre a validade convergente e a manutenção do conteúdo teórico do modelo.

Os resultados das análises de confiabilidade e validade convergente demonstraram que todos os construtos atenderam aos critérios estabelecidos na literatura após a exclusão do indicador mencionado DO6 (Tabela 2). O Alfa de Cronbach (CA) superou o limite de 0,70 em todos os construtos. O coeficiente rho_a e a confiabilidade composta (CR, rho_c) superaram o limite mínimo de 0,70, indicando consistência interna adequada. Em relação à AVE, todos os construtos apresentaram valores superiores a 0,50, confirmando a validade convergente. Esses resultados evidenciam que os construtos são confiáveis e possuem validade suficiente,

proporcionando uma base sólida para a análise das relações estruturais entre os construtos.

Tabela 2 – Carga fatorial, consistência interna e validade convergente

Construto	Indicador	Carga fatorial	CA	rho_a	CR (rho_c)	AVE
Capital psicológico (CP)	CP1	0,619	0,794	0,872	0,834	0,508
	CP2	0,864				
	CP3	0,738				
	CP4	0,515				
	CP5	0,777				
Demandas de desafio (DD)	DD1	0,748	0,874	0,889	0,904	0,611
	DD2	0,830				
	DD3	0,804				
	DD4	0,778				
	DD5	0,798				
	DD6	0,729				
Demandas de obstáculo (DO)	DO1	0,724	0,825	0,830	0,873	0,536
	DO2	0,711				
	DO3	0,800				
	DO4	0,699				
	DO5	0,805				
	DO7	0,640				
Liderança destrutiva (LD)	LD1	0,755	0,909	0,921	0,933	0,736
	LD2	0,884				
	LD3	0,896				
	LD4	0,887				
	LD5	0,858				
Desistência silenciosa (DS)	DS1	0,457	0,831	0,873	0,874	0,509
	DS2	0,484				
	DS3	0,779				
	DS4	0,831				
	DS5	0,695				
	DS6	0,841				
	DS7	0,793				

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda: CA: Alpha de Cronbach (*Cronbach's Alpha*), rho_a: Coeficiente de Confiabilidade, CR (rho_c): Confiabilidade Composta (*Composite Reliability*); AVE – Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted*).

A validade discriminante foi avaliada utilizando três abordagens complementares: cargas cruzadas, critério de Fornell-Larcker e o índice HTMT. Embora o critério HTMT represente a abordagem mais recomendada para avaliação da validade discriminante (Sarstedt et al., 2022), os dois outros também foram utilizados de forma complementar, considerando sua ampla adoção em estudos anteriores e a continuidade de seu uso na literatura aplicada.

A análise das cargas cruzadas, conforme Chin (1998) e complementada por Gefen e Straub (2005), demonstrou que cada indicador apresentou carga mais elevada em seu construto de referência do que em qualquer outro construto, atendendo ao requisito básico para a validade discriminante (Tabela 3).

Tabela 3 – Validade discriminante pelo critério de cargas cruzadas

Construto	Indicador	CP	DD	DO	LD	DS
Capital psicológico (CP)	CP1	0,619	0,118	-0,044	-0,108	-0,111
	CP2	0,864	-0,077	-0,208	-0,203	-0,326
	CP3	0,738	0,041	-0,017	-0,079	-0,136
	CP4	0,515	0,155	0,070	-0,056	0,002
	CP5	0,777	-0,005	-0,122	-0,200	-0,212
Demandas de desafio (DD)	DD1	-0,030	0,748	0,471	0,226	0,311
	DD2	-0,035	0,830	0,526	0,291	0,377
	DD3	-0,135	0,804	0,620	0,396	0,483
	DD4	0,049	0,778	0,491	0,223	0,271
	DD5	0,034	0,798	0,530	0,242	0,321
	DD6	0,130	0,729	0,434	0,177	0,197
Demandas de obstáculo (DO)	DO1	-0,073	0,647	0,724	0,344	0,448
	DO2	-0,098	0,555	0,711	0,319	0,397
	DO3	-0,144	0,483	0,800	0,503	0,503
	DO4	-0,136	0,397	0,699	0,413	0,453
	DO5	-0,130	0,449	0,805	0,517	0,485
	DO7	-0,168	0,373	0,640	0,377	0,452
Liderança destrutiva (LD)	LD1	-0,191	0,197	0,403	0,755	0,323
	LD2	-0,170	0,304	0,474	0,884	0,378
	LD3	-0,165	0,325	0,521	0,896	0,416
	LD4	-0,213	0,362	0,552	0,887	0,454
	LD5	-0,199	0,266	0,457	0,858	0,360
Desistência silenciosa (DS)	DS1	-0,108	0,120	0,243	0,077	0,457
	DS2	-0,115	0,162	0,243	0,253	0,484
	DS3	-0,223	0,360	0,496	0,316	0,779
	DS4	-0,255	0,339	0,497	0,377	0,831
	DS5	-0,252	0,283	0,402	0,289	0,695
	DS6	-0,284	0,371	0,508	0,352	0,841
	DS7	-0,205	0,407	0,585	0,468	0,793

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em seguida, foi aplicado o critério de Fornell-Larcker, que estabelece que a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior do que suas correlações com os demais construtos (Fornell & Larcker, 1981). Os resultados indicaram que todos os construtos atenderam a esse critério, evidenciando uma clara distinção entre os construtos avaliados (Tabela 4).

Tabela 4 – Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker

Construto	CP	DD	DO	LD	DS
Capital psicológico (CP)	0,713				
Demandas de desafio (DD)	-0,015	0,782			
Demandas de obstáculo (DO)	-0,169	0,665	0,732		
Liderança destrutiva (LD)	-0,218	0,345	0,566	0,858	
Desistência silenciosa (DS)	-0,300	0,436	0,624	0,455	0,713

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Por fim, a validade discriminante foi analisada pelo índice HTMT, conforme a proposta de Henseler et al. (2015), utilizando o ponto de corte de 0,85. Os resultados obtidos ficaram abaixo desse limite para todas as combinações de construtos, confirmando a validade discriminante (Tabela 5). Assim, com base nas análises realizadas, constatou-se que o modelo de mensuração apresenta confiabilidade interna, validade convergente e validade discriminante adequadas para os objetivos deste estudo.

Tabela 5 – Validade discriminante pelo critério HTMT

Construto	CP	DD	DO	LD	DS
Capital psicológico (CP)					
Demandas de desafio (DD)	0,168				
Demandas de obstáculo (DO)	0,173	0,768			
Liderança destrutiva (LD)	0,208	0,365	0,647		
Desistência silenciosa (DS)	0,261	0,465	0,729	0,493	

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.2 MODELO ESTRUTURAL

A análise das variáveis de controle foi realizada por meio da técnica de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens, de acordo com o critério de significância estatística de $p \leq 0,05$ (Hair et al., 2022a, 2022b). Essa abordagem permitiu identificar relações estatisticamente significativas entre as variáveis de controle e as variáveis endógenas do modelo, com base no valor-p e valor-t. As variáveis de controle empregadas neste estudo foram: gênero (GEN), idade (ID), escolaridade (ESC), renda (REN), setor da empresa (SET), área de trabalho na empresa (ARE), tipo de cargo ocupado (CAR), região geográfica (REG) e tempo de empresa (TEM). As variáveis endógenas são: Demandas de Desafio (DD), Demandas de Obstáculo (DO) e Desistência Silenciosa (DS). As variáveis que demonstraram significância foram REN -> DS ($p = 0,012$; $t = 2,501$), TEM -> DD ($p = 0,011$; $t = 2,550$), TEM -> DO ($p = 0,004$; $t = 2,892$) e TEM -> DS ($p = 0,007$; $t = 2,675$).

A inclusão de variáveis de controle na modelagem inicial visou isolar possíveis efeitos externos sobre as relações analisadas. No entanto, a análise demonstrou que essas variáveis apresentaram coeficientes de caminho não significativos e impacto negligenciável no modelo estrutural. Além disso, a baixa variância explicada (R^2) das variáveis endógenas permaneceu praticamente inalterada com sua inclusão, indicando que sua remoção não compromete a robustez do modelo. Assim, optou-se por excluí-las para preservar a parcimônia teórica e estatística da pesquisa, evitando complexidade desnecessária na interpretação dos resultados (Hair et al., 2022a).

Conforme apresentado na Tabela 6, a análise do índice de inflação da variância (VIF) indicou ausência de multicolinearidade no modelo. No modelo de mensuração

(*Outer Model*), os valores variaram de 1,355 a 3,243, permanecendo abaixo do limite crítico de 3,3, o que sugere que os indicadores refletem adequadamente seus respectivos construtos. No modelo estrutural (*Inner Model*), os valores variaram entre 1,070 e 2,320, indicando colinearidade insignificante e reforçando a independência das variáveis preditoras. O coeficiente de determinação (R^2 ajustado) demonstrou que o modelo explica 45% da variância da desistência silenciosa (DS), um nível fraco de explicação. Entre as variáveis mediadoras, as demandas de obstáculo (DO) e de obstáculo apresentaram, respectivamente um R^2 de 0,327 (32,7%) e 0,124 (12,4%), cujos percentuais explicam a variação da desistência silenciosa. A relevância preditiva (Q^2), estimada pelo método de *blindfolding*, seguiu a mesma tendência, com valores positivos para DS (0,236), DO (0,323) e DD (0,12), confirmando a capacidade preditiva do modelo.

A análise do tamanho do efeito (f^2) revelou que a liderança destrutiva (LD) teve um impacto substancial sobre as demandas de obstáculo ($f^2 = 0,487$) e um efeito moderado sobre as demandas de desafio ($f^2 = 0,142$). As demandas de obstáculo apresentaram um impacto maior sobre a desistência silenciosa ($f^2 = 0,170$), sugerindo que elas desempenham um papel relevante no aumento da desconexão emocional dos empregados. Em contrapartida, as demandas de desafio tiveram um efeito pequeno sobre a desistência silenciosa ($f^2 = 0,009$), indicando que sua presença não foi suficiente para mitigar os impactos da liderança destrutiva. O capital psicológico (CP) apresentou um efeito reduzido sobre DS ($f^2 = 0,065$), sugerindo que os recursos psicológicos dos empregados exercem um papel limitado na redução da desistência silenciosa. Além disso, as interações moderadoras CP $\times$ DO e CP $\times$ DD apresentaram efeitos irrelevantes sobre DS ($f^2 = 0,006$ e $f^2 = 0,016$, respectivamente), reforçando

que o capital psicológico não alterou significativamente as relações entre demandas e desistência silenciosa.

Tabela 6 – Qualidade do modelo

Construto	R ²	Q ²	Relação	VIF (inner model)	f ²
CP	-	-	CP -> DS	1,070	0,065
DD	0,124	0,120	DD -> DS	1,782	0,009
DO	0,327	0,323	DO -> DS	2,320	0,170
LD	-	-	LD -> DD	1,000	0,142
			LD -> DO	1,000	0,487
			LD -> DS	1,596	0,013
DS	0,450	0,236	-	-	-
-	-	-	CP X DO -> DS	2,129	0,006
			CP X DD -> DS	2,063	0,016

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda: CP: Capital Psicológico. DD: Demandas de Desafio. DO: Demandas de Obstáculo. LD: Liderança Destrutiva. DS: Desistência Silenciosa.

A capacidade preditiva do modelo foi avaliada por meio do Teste de Capacidade Preditiva com Validação Cruzada (*Cross-Validated Predictive Ability Test* – CVPAT), que compara o erro médio de predição do modelo com dois parâmetros: a média dos indicadores (*Indicator Average* – IA), utilizada como modelo de referência simplificado, e a predição gerada por um modelo linear (*Linear Model* – LM), considerada uma referência conservadora (Sharma et al., 2023). Os resultados, na Tabela 7, demonstraram que o modelo apresentou capacidade preditiva significativamente superior à média dos indicadores para todos os construtos analisados: Demandas de Desafio (DD), Demandas de Obstáculo (DO) e Desistência Silenciosa (DS) ($p < 0,001$), além de um resultado geral igualmente significativo (diferença = -0,230; $p < 0,001$), reforçando a superioridade preditiva do modelo em relação ao parâmetro simplificado. Quanto à comparação com o modelo linear (LM), apenas o construto Demandas de Desafio (DD) apresentou diferença estatisticamente significativa ($p = 0,048$), sugerindo melhor desempenho do modelo PLS-SEM nesse caso específico. Nos demais construtos e no resultado geral, não foram observadas diferenças significativas. Esses achados indicam que o modelo apresenta capacidade

preditiva robusta frente a estratégias de predição simplificadas, embora sua superioridade em relação à regressão linear seja limitada a construtos específicos.

Tabela 7 – Capacidade preditiva – CVPAT

Construto	Média dos indicadores (IA)			Média dos indicadores (LM)		
	Diferença	t-valor	p-valor	Diferença	t-valor	p-valor
DD	-0,129	3,905	0,000	0,052	1,981	0,048
DO	-0,314	6,752	0,000	0,015	0,818	0,414
DS	-0,245	6,101	0,000	0,012	0,555	0,579
Geral	-0,230	6,948	0,000	0,025	1,591	0,112

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda: DD: Demandas de Desafio. DO: Demandas de Obstáculo. RS: Desistência silenciosa.

Em síntese, o modelo demonstrou qualidade satisfatória para o teste das hipóteses, atendendo aos principais critérios de confiabilidade e validade dos construtos e à ausência de multicolinearidade nos modelos de mensuração e estrutural. A inclusão de variáveis de controle teve impacto estatístico reduzido, sem alterar substancialmente a variância explicada, o que justificou sua exclusão em favor da parcimônia analítica. A capacidade explicativa e preditiva foi considerada adequada, com destaque para o desempenho do modelo em relação à média dos indicadores. Embora o capital psicológico tenha apresentado papel limitado na explicação da desistência silenciosa e nas interações moderadoras, os principais efeitos estruturais foram consistentes com as expectativas teóricas. A avaliação preditiva por meio do CVPAT reforçou a superioridade do modelo frente a abordagens simplificadas, ainda que sua vantagem em relação ao modelo linear tenha se restringido a construtos específicos. Esses resultados sustentam a robustez do modelo proposto para a análise das relações entre liderança destrutiva, demandas do trabalho e desistência silenciosa.

4.3 TESTE DAS HIPÓTESES

Os resultados do teste de hipóteses, realizado por meio da Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), forneceram evidências sobre as relações investigadas no modelo teórico. Das nove hipóteses testadas, cinco foram suportadas, enquanto outras quatro não foram corroboradas pelos dados (Tabela 8).

Tabela 8 – Teste de hipóteses

Hipótese	Relação	Efeito	Coef. (β)	p-valor	Suportada
H1 (+)	LD-> DS	Direto	0,106	0,025*	Sim
H2a (-)	LD -> DD	Direto	0,352	0,000**	Não (sinal contrário)
H2b (+)	LD -> DO	Direto	0,572	0,000**	Sim
H3a (-)	DD -> DS	Direto	0,095	0,039*	Não (sinal contrário)
H3b (+)	DO -> DS	Direto	0,466	0,000**	Sim
H4a (-)	LD -> DD -> DS	Mediação	0,033	0,043*	Não (sinal contrário)
H4b (+)	LD -> DO -> DS	Mediação	0,267	0,000**	Sim
H5a (-)	CP x DD -> DS	Moderação	-0,126	0,006**	Sim
H5b (-)	CP x DO -> DS	Moderação	0,074	0,085	Não (não significativo)

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda: LD: Liderança Destrutiva. CP: Capital Psicológico. DD: Demandas de Desafio. DO: Demandas de Obstáculo. RS: Desistência silenciosa. (+) ou (-): Direção esperada da relação.

** p-valor < 0,01; * p-valor < 0,05

Os resultados da análise do teste de hipóteses indicam que a liderança destrutiva (LD) tem um efeito significativo sobre a desistência silenciosa (DS), conforme evidenciado na hipótese H1 ($\beta = 0,106$, $p = 0,025$). Esse achado confirma que a exposição a líderes destrutivos contribui para o aumento do desligamento psicológico dos empregados. Além disso, o efeito total de LD sobre DS foi substancialmente maior ($\beta = 0,406$, $p < 0,001$), sugerindo que mecanismos indiretos, como demandas do trabalho, amplificam esse impacto. Esses achados reforçam que

a liderança destrutiva não apenas influencia diretamente a desistência silenciosa, mas também desencadeia processos que intensificam essa relação.

Entretanto, algumas relações não ocorreram conforme esperado. A hipótese H2a, que previa uma relação negativa entre LD e demandas de desafio (DD), não foi suportada, pois o coeficiente apresentou um sinal contrário ao esperado ($\beta = 0,352$, $p = 0,000$). Isso sugere que, neste contexto, a liderança destrutiva pode estar associada a um aumento na percepção de desafios, possivelmente devido à necessidade dos empregados de desenvolverem estratégias adaptativas diante de um ambiente hostil. Já a hipótese H2b, que propôs uma relação positiva entre LD e demandas de obstáculo (DO), foi confirmada ($\beta = 0,572$, $p = 0,000$), reforçando que a liderança destrutiva amplia barreiras e dificuldades no ambiente organizacional.

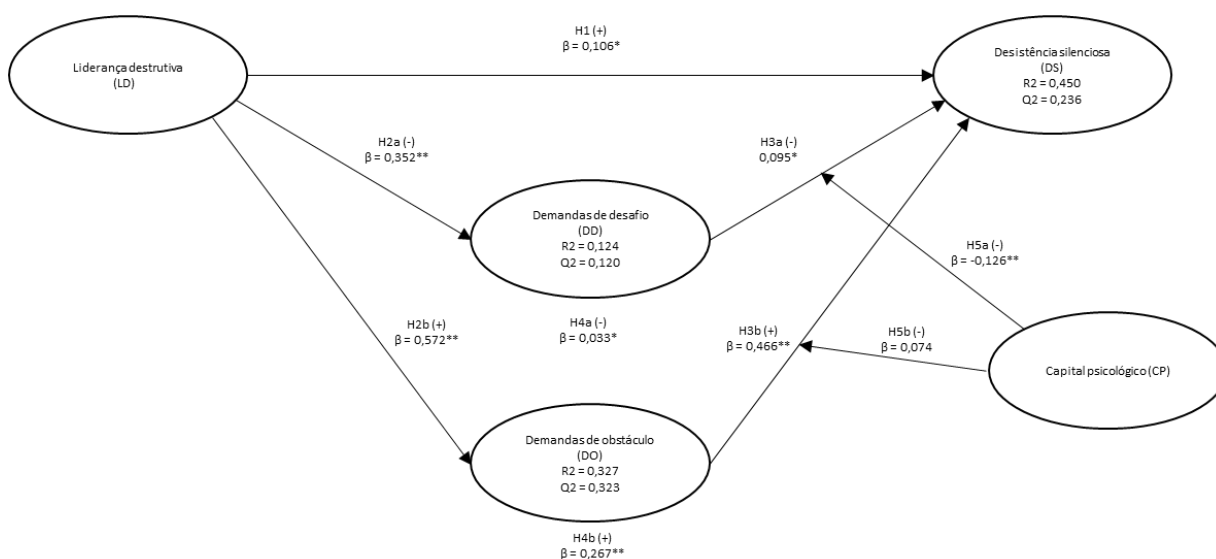
No que diz respeito ao impacto das demandas sobre a desistência silenciosa, os resultados foram mistos. A hipótese H3a, que previa uma relação negativa entre DD e DS, não foi suportada ($\beta = 0,095$, $p = 0,039$, sinal contrário), indicando que as demandas de desafio podem ser percebidas como sobrecarga ou pressão excessiva, o que aumenta a desistência silenciosa. Em contrapartida, a hipótese H3b, que postulava uma relação positiva entre DO e DS, foi suportada ($\beta = 0,466$, $p = 0,000$), confirmando que barreiras e dificuldades no trabalho aumentam a tendência dos empregados a se desligarem emocionalmente da organização.

As hipóteses que testaram os efeitos mediadores também apresentaram padrões distintos. A hipótese H4a, que previa que as demandas de desafio atenuariam a relação entre LD e DS, não foi confirmada ($\beta = 0,033$, $p = 0,043$, sinal contrário). Isso sugere que, em vez de atuarem como um fator protetor, as demandas de desafio podem, nesse contexto, intensificar o efeito negativo da liderança destrutiva sobre a desistência silenciosa. Por outro lado, a hipótese H4b, que previa que as demandas

de obstáculo aumentariam essa relação, foi confirmada ($\beta = 0,267$, $p = 0,000$), reforçando que a percepção de barreiras no trabalho amplifica os impactos negativos da liderança destrutiva.

Por fim, a hipótese H5a, que testou o efeito moderador do capital psicológico (CP) na relação entre demandas de desafio e desistência silenciosa, foi suportada ($\beta = -0,126$, $p = 0,006$), indicando que o capital psicológico reduz parcialmente esse efeito negativo. No entanto, a hipótese H5b, que examinou a moderação do capital psicológico na relação entre demandas de obstáculo e desistência silenciosa, não foi confirmada ($\beta = 0,074$, $p = 0,085$, não significativo), sugerindo que, neste caso, o capital psicológico não foi suficiente para amenizar os efeitos negativos das demandas de obstáculo.

Figura 2 – Modelo estrutural



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Nota: ** p-valor < 0,01; * p-valor < 0,05; R^2 (coeficiente de determinação); Q^2 (relevância preditiva).

5 DISCUSSÃO

Os resultados do modelo estrutural oferecem visão abrangente sobre a influência da liderança destrutiva na desistência silenciosa no contexto em que as demandas de desafio e de obstáculo atuam como mediadoras e o capital psicológico como moderador.

A hipótese H1, que examinou a relação direta e positiva entre a liderança destrutiva e a desistência silenciosa, foi confirmada. Esse resultado está alinhado com estudos que apontam que comportamentos destrutivos de líderes, como abuso de poder e práticas gerenciais prejudiciais, aumentam o afastamento psicológico dos empregados, desmotivando-os e reduzindo seu envolvimento no trabalho (Khan et al., 2022; Serenko, 2024; Tepper, 2000). A Teoria das Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R) (Bakker et al., 2023) oferece explicação consistente para esse fenômeno ao estabelecer que a liderança destrutiva amplifica determinadas demandas organizacionais, como conflitos e pressões, enquanto mina os recursos disponíveis, como suporte social e autonomia. Esse desequilíbrio leva ao esgotamento emocional e, conseqüentemente, à desistência silenciosa, em que os funcionários optam por cumprir apenas o mínimo exigido para preservar seu bem-estar. Adicionalmente, a Teoria Transacional do Estresse (Lazarus & Folkman, 1984) sustenta que as percepções de demandas excessivas, combinadas com a falta de recursos, intensificam o estresse ocupacional, condição que leva a comportamentos defensivos como a desistência silenciosa. Esse comportamento configura-se como resposta dos colaboradores a contextos organizacionais alienantes, nos quais as demandas superam a capacidade percebida de enfrentamento (Hamouche et al., 2023).

Os resultados do modelo estrutural apresentaram evidências contrastantes para as hipóteses H2a e H2b, que investigaram os efeitos da liderança destrutiva sobre as demandas de desafio e as demandas de obstáculo. A hipótese H2a, que

previa impacto negativo da liderança destrutiva nas demandas de desafio, não foi confirmada. A rejeição de H2a contraria a literatura que associa comportamentos destrutivos de líderes à redução da percepção de demandas de desafio, frequentemente relacionadas a aspectos positivos do trabalho, como oportunidades de crescimento e ganhos futuros (Bakker & De Vries, 2021; Folkman et al., 1986). Esses resultados, no entanto, encontram respaldo em estudos que apontam que, embora as demandas de desafio e de obstáculo tenham impactos distintos sobre variáveis como engajamento e desempenho, ambas podem estar associadas a consequências negativas, como tensões psicológicas e comportamentos contraproducentes (Mazzola & Disselhorst, 2019). Por outro lado, a confirmação de H2b está em conformidade com estudos que evidenciam como a liderança destrutiva intensifica as demandas de obstáculo, incluindo insegurança no trabalho, conflitos interpessoais e dificuldades administrativas (Scheuer et al., 2016). Esses comportamentos criam ambientes de trabalho aversivos, marcados por barreiras ao crescimento pessoal, à aprendizagem e à realização de metas (LePine, 2022).

De modo similar, os resultados do modelo estrutural apresentaram evidências distintas para as hipóteses H3a e H3b, que investigaram os efeitos das demandas de desafio e das demandas de obstáculo na desistência silenciosa. A hipótese H3a, que previa relação negativa entre demandas de desafio e desistência silenciosa, não foi confirmada. A não confirmação de H3a contrasta com estudos que associam demandas de desafio, como estabelecimento de prazos e aumento de responsabilidades administráveis, a sentimentos de realização e engajamento no trabalho (Feng, 2024; Podsakoff et al., 2023). Embora essas demandas sejam vistas como oportunidades para crescimento e desenvolvimento, os resultados indicam que, em alguns contextos, elas podem não ter o efeito positivo esperado. Essa situação

pode ocorrer quando essas demandas são percebidas como exaustivas ou mal gerenciadas, o que resulta na redução do envolvimento dos empregados e no aumento do comportamento de desistência silenciosa (Mazzola & Disselhorst, 2019). Em contraste, os resultados confirmaram H3b, evidenciando que as demandas de obstáculo, como conflitos interpessoais, ambiguidade de papéis e burocracia, estão associadas ao aumento da desistência silenciosa. Esses aspectos são frequentemente percebidos como barreiras ao crescimento pessoal e à realização de metas, o que gera tensões psicológicas e desmotivação (Cavanaugh et al., 2000; LePine et al., 2005). Sob a perspectiva da Teoria Transacional do Estresse (Lazarus & Folkman, 1984), essas demandas são interpretadas como ameaças, o que desencadeia respostas de evasão e desengajamento e explica sua relação positiva com a desistência silenciosa.

Os resultados do modelo estrutural forneceram evidências que diferenciam os papéis das demandas de desafio e das demandas de obstáculo como mediadoras na relação entre liderança destrutiva e desistência silenciosa. A hipótese H4a, que propunha que as demandas de desafio atuam como mediadoras, não foi confirmada, pois o efeito identificado apresentou sinal contrário ao esperado. Esse achado sugere que, em vez de mitigar o impacto da liderança destrutiva sobre a desistência silenciosa, as demandas de desafio podem, em determinadas condições, intensificar esse efeito (Mazzola & Disselhorst, 2019). Esse resultado contraria a expectativa de que desafios no trabalho possam atuar como um fator de resiliência diante de um ambiente negativo, indicando que, sob liderança destrutiva, a percepção das demandas de desafio pode ser distorcida, tornando-se uma fonte adicional de estresse e sobrecarga. Já a hipótese H4b, que sugeria que as demandas de obstáculo atuam como mediadoras, foi suportada com um efeito mediador significativo e robusto.

Esse resultado corrobora estudos que apontam as demandas de obstáculo como fatores de desgaste psicológico e emocional, frequentemente associados à exaustão, ansiedade e esgotamento (Bakker & Demerouti, 2017; Podsakoff et al., 2023). Sob a liderança destrutiva, essas demandas são intensificadas, pois o ambiente de trabalho caracteriza-se por barreiras e dificuldades, como conflitos interpessoais e insegurança, que reduzem os recursos disponíveis e aumentam o estresse ocupacional. Esse efeito mediador robusto sugere que as demandas de obstáculo se configuram como um dos principais mecanismos pelos quais a liderança destrutiva afeta a desistência silenciosa.

Esses resultados estão em consonância com a Teoria Transacional do Estresse (Lazarus & Folkman, 1984), que destaca o papel das avaliações subjetivas na determinação das respostas emocionais e comportamentais. Sob a liderança destrutiva, as demandas de obstáculo são percebidas como ameaças ao bem-estar e à realização de metas, o que resulta em comportamentos defensivos como a desistência silenciosa. Em contraste, as demandas de desafio, embora geralmente associadas a engajamento e motivação, não desempenharam um papel protetor no modelo, sugerindo que, em contextos adversos, a falta de recursos adequados pode fazer com que essas demandas deixem de ser percebidas como oportunidades de crescimento e passem a ser vistas como fontes adicionais de pressão (Mazzola & Disselhorst, 2019).

Os resultados do modelo estrutural apresentaram evidências mistas para as hipóteses H5a e H5b, que investigaram o papel moderador do capital psicológico na relação entre as demandas de desafio e as demandas de obstáculo com a desistência silenciosa. A hipótese H5a, que sugeria que o capital psicológico modera negativamente a relação entre demandas de desafio e desistência silenciosa, foi

suportada pelos dados. A confirmação de H5a está alinhada a estudos que indicam que o capital psicológico, com suas dimensões de autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência, capacita os indivíduos a enfrentarem as demandas de desafio de forma mais confiante e eficaz (Luthans et al., 2007b). Colaboradores com níveis elevados de capital psicológico tendem a interpretar as demandas de desafio como oportunidades de desenvolvimento e crescimento, o que contribui para a redução da desistência silenciosa. Esses indivíduos, por meio de crenças positivas sobre suas capacidades e otimismo em relação aos resultados, conseguem reconfigurar os desafios como estímulos motivacionais, reduzindo os impactos negativos dessas demandas. Por outro lado, a rejeição de H5b sugere que o capital psicológico não modera a relação entre demandas de obstáculo e desistência silenciosa. Embora o capital psicológico apresente-se como recurso individual relevante para lidar com adversidades, os resultados indicam que as demandas de obstáculo, como conflitos interpessoais e ambiguidade de papéis, mantêm sua influência negativa, mesmo entre indivíduos com altos níveis dessa característica. Esse achado contraria a expectativa de que o capital psicológico poderia atenuar os efeitos das demandas de obstáculo, circunstância que indica que as características contextuais das demandas podem superar os recursos individuais.

6 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo investigar a relação entre liderança destrutiva e desistência silenciosa, analisando o papel mediador das demandas do trabalho – classificadas como demandas de desafio e de obstáculo – e o efeito moderador do capital psicológico. A pesquisa buscou compreender como fatores organizacionais e individuais interagem para influenciar a desistência silenciosa do empregado no

ambiente de trabalho, caracterizada pelo desengajamento intencional, mas não declarado, em que o trabalhador se limita ao cumprimento estrito de suas funções.

Os resultados indicaram que a liderança destrutiva afeta a desistência silenciosa de forma direta e indireta, com mediação das demandas do trabalho. O efeito direto foi significativo, mas o impacto total foi mais expressivo, evidenciando a importância dos mecanismos intermediários. Em particular, observou-se que a liderança destrutiva intensifica a percepção de demandas de obstáculo, as quais, por sua vez, estão associadas a maiores níveis de desistência silenciosa. Esses achados reforçam a ideia de que ambientes de trabalho marcados por barreiras, conflitos e frustrações favorecem o distanciamento psicológico e reduzem o engajamento dos colaboradores.

Contrariando a hipótese inicial, as demandas de desafio não atuaram como fator protetor. Embora em contextos favoráveis essas demandas possam estimular engajamento e crescimento, sob liderança destrutiva elas podem ser reinterpretadas como fontes adicionais de pressão. Essa situação sugere que a natureza motivadora das demandas de desafio depende da qualidade do ambiente de trabalho: quando o clima organizacional se mostra negativo, mesmo tarefas desafiadoras podem ser percebidas como estressoras.

O capital psicológico demonstrou capacidade de moderar a relação entre demandas de desafio e desistência silenciosa. Empregados com altos níveis de autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência foram mais capazes de interpretar positivamente as demandas, reduzindo comportamentos de desengajamento. No entanto, esse efeito moderador não se verificou na relação entre demandas de obstáculo e desistência silenciosa, o que indica que, diante de adversidades severas impostas por lideranças destrutivas, os recursos psicológicos individuais podem não

ser suficientes para neutralizar os efeitos negativos. Essa constatação revela os limites da atuação do capital psicológico em contextos altamente disfuncionais.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao integrar variáveis organizacionais (liderança e demandas do trabalho) e individual (capital psicológico) na explicação da desistência silenciosa, fenômeno ainda pouco explorado na literatura. Os achados ampliam o entendimento sobre como diferentes tipos de demanda do trabalho produzem efeitos distintos sobre o comportamento dos empregados, ao mesmo tempo que evidenciam a importância de recursos internos para a resiliência dos trabalhadores. Além disso, ao demonstrar que a liderança destrutiva compromete a eficácia das demandas de desafio, o estudo ajuda a esclarecer inconsistências anteriores sobre os efeitos dessas demandas em ambientes adversos.

As implicações práticas dos resultados mostram-se significativas. Primeiramente, torna-se evidente a necessidade de prevenir e mitigar os impactos da liderança destrutiva nas organizações, especialmente em um cenário marcado por desconexão emocional, perda de motivação e queda de desempenho. A desistência silenciosa pode trazer sérias consequências, como esgotamento emocional, estresse e redução da produtividade. Diante disso, recomenda-se a capacitação de lideranças em práticas positivas, a implementação de políticas que valorizem o bem-estar e o fortalecimento de uma cultura organizacional baseada no respeito e no apoio mútuo.

Além disso, medidas institucionais como a implementação de canais seguros de denúncia e de programas voltados ao desenvolvimento de recursos psicológicos, incluindo oficinas de resiliência, treinamentos em gestão de estresse e ações para promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mostram-se fundamentais. No plano individual, mostra-se recomendável que os colaboradores sejam incentivados a

desenvolver estratégias de enfrentamento e resiliência, a fim de ampliar sua capacidade de lidar com pressões do ambiente de trabalho. A conjugação dessas ações tem potencial para prevenir comportamentos de desistência silenciosa e fomentar ambientes organizacionais mais saudáveis, engajadores e produtivos.

Apesar das contribuições, este estudo apresenta limitações. O delineamento transversal impossibilita inferências causais mais robustas, e a utilização de medidas autorrelatadas pode introduzir viés de desejabilidade social. Futuras pesquisas poderiam empregar desenhos longitudinais e métodos mistos para aprofundar a compreensão da dinâmica entre liderança, demandas e desistência silenciosa ao longo do tempo. Além disso, recomenda-se investigar como variáveis contextuais – a exemplo de cultura organizacional, setor de atuação ou estilo de gestão – afetam essas relações. Também seria relevante explorar o efeito de intervenções específicas para o fortalecimento do capital psicológico em ambientes organizacionais distintos, a fim de compreender em que condições esse recurso pode ter maior impacto. Estudos comparativos entre setores ou culturas organizacionais poderiam revelar nuances importantes no fenômeno da desistência silenciosa.

Em suma, os achados deste estudo reiteram a importância de compreender a desistência silenciosa como resultado de múltiplas influências – tanto organizacionais quanto individuais. Ao integrar liderança destrutiva, demandas do trabalho e capital psicológico em um modelo explicativo, esta pesquisa contribui para o avanço teórico e oferece subsídios práticos para o enfrentamento de um dos principais desafios das organizações contemporâneas: manter o engajamento e o bem-estar dos colaboradores em ambientes de trabalho cada vez mais exigentes e complexos.

REFERÊNCIAS

- Abalkhail, J. M. (2022). Dysfunctional leadership: Investigating employee experiences with dysfunctional leaders. *Career Development International*, 27(3), 301-324. <https://doi.org/10.1108/cdi-04-2021-0109>
- Almeida, J. G., Hartog, D. N. D., De Hoogh, A. H., Franco, V. R., & Porto, J. B. (2022). Harmful leader behaviors: Toward an increased understanding of how different forms of unethical leader behavior can harm subordinates. *Journal of Business Ethics*, 180(1), 215-244. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04864-7>
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2023). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743. <https://doi.org/10.1108/ijoa-01-2023-3600>
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126-140. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>
- Bakker, A. B., & De Vries, J. D. (2021). Job demands–resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186-3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>
- Bennett, A. A., Bakker, A. B., & Field, J. G. (2018). Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 39(3), 262-275. <https://doi.org/10.1002/job.2217>
- Bido, D. S., & Silva, D. da. (2019). SmartPLS 3: Especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers.

Journal of Applied Psychology, 85(1), 65-74. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.1.65>

- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Routledge.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.112.1.155>
- Conselho Nacional de Saúde. (2016). *Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016*. <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02310555>
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dijkstra, T.K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297–316. <https://www.jstor.org/stable/26628355>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, 18(3), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Emmerling, F., Peus, C., & Lobbestael, J. (2023). The hot and the cold in destructive leadership: Modeling the role of arousal in explaining leader antecedents and follower consequences of abusive supervision versus exploitative leadership. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 237-278. <https://doi.org/10.1177/20413866231153098>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical

- sciences. *Behavior research methods*, 39(2), 175-191. <https://doi.org/10.3758/bf03193146>
- Feng, X. (2024). How job stress affect flow experience at work: The masking and mediating effect of work-related rumination. *Psychological Reports*, 127(2), 912-935. <https://doi.org/10.1177/00332941221122881>
- Feng, X., Tao, K., Chen, S., Tian, H., & Xing, Z. (2022). Why do challenge stressors support and then desert us? The moderating and mediating role of psychological capital. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(7), 1-12. <https://doi.org/10.2224/sbp.11640>
- Ferreira, M. C., Chinelato, R. S. C., David, L. M., Novaes, W. P., Silva, J. T. M., & Leonardo, M. G. L. (2013). Validação convergente da escala de capital psicológico positivo. In: *VI Congresso Brasileiro de Avaliação Psicológica, 2013, Maceió. Anais do VI Congresso Brasileiro de Avaliação Psicológica*. Itatiba: IBAP.
- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), Article 101540. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101540>
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of personality and social psychology*, 50(5), 992-1003. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.50.5.992>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 328-388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 91–109. <https://doi.org/10.17705/1cais.01605>
- Goyal, R., Sharma, H., & Sharma, A. (2024). Can HERO help in employee engagement? A systematic review and meta-analysis. *Journal of Indian Business Research*, 16(2), 287-307. <https://doi.org/10.1108/jibr-04-2021-0143>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022a). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/eb-11-2018-0203>
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Gudergan, S.P. (2022b). *Advanced issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35 (12), 4297-4312. <https://doi.org/10.1108/ijchm-11-2022-1362>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Horan, K. A., Nakahara, W. H., DiStaso, M. J., & Jex, S. M. (2020). A review of the challenge-hindrane stress model: Recent advances, expanded paradigms, and recommendations for future research. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 560346. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560346>
- Khan, A. K., Khalid, M., Abbas, N., & Khalid, S. (2022). COVID-19-related job insecurity and employees' behavioral outcomes: Mediating role of emotional exhaustion and moderating role of symmetrical internal communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(7), 2496-2515. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2021-0639>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2021). The power of empowering leadership: Allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 1865-1898. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657166>
- Labrague, L. J. (2024). Toxic leadership and its relationship with outcomes on the nursing workforce and patient safety: A systematic review. *Leadership in Health Services*, 37(2), 192-214. <https://doi.org/10.1108/lhs-06-2023-0047>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing.
- Le, H., Lee, J., Nielsen, I., & Nguyen, T. L. A. (2023). Turnover intentions: The roles of job satisfaction and family support. *Personnel Review*, 52(9), 2209-2228. <https://doi.org/10.1108/pr-08-2021-0582>

- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>
- LePine, M. A. (2022). The challenge-hindrance stressor framework: an integrative conceptual review and path forward. *Group & Organization Management*, 47(2), 223-254. <https://doi.org/10.1177/10596011221079970>
- LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L. (2016). Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1036-1059. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0778>
- Lerman, M. P., Munyon, T. P., & Williams, D. W. (2021). The (not so) dark side of entrepreneurship: A meta-analysis of the well-being and performance consequences of entrepreneurial stress. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 15(3), 377-402. <https://doi.org/10.1002/sej.1370>
- Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G., & Taris, T. W. (2024). Are bad leaders indeed bad for employees? A meta-analysis of longitudinal studies between destructive leadership and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 191, 399-413. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2>
- Li, Z., He, B., Sun, X., & Zhang, Y. (2020). Demonstrating the psychological aspects of stressors and abusive supervision behavior: attainment of sustainability under the rubric of resources theory. *Frontiers in psychology*, 11, Article 293. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00293>
- Liao, S. H., Hu, D. C., & Huang, Y. C. (2022). Employee emotional intelligence, organizational citizen behavior and job performance: A moderated mediation model investigation. *Employee Relations: The International Journal*, 44(5), 1109-1126. <https://doi.org/10.1108/er-11-2020-0506>
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29–36. <https://doi.org/10.1002/ltl.125>
- Liu-Lastres, B., Wen, H., & Huang, W. J. (2023). A reflection on the Great Resignation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 235-249. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2022-0551>
- Livingston, B. A. (2023). Treating people fairly: The feeling that underlies the trends. *American Journal of Health Promotion*, 37(4), 575-578. <https://doi.org/10.1177/08901171231159711d>
- Loghman, S., Ramirez-Perez, M., Bohle, P., & Martin, A. (2025). A comprehensive meta-analysis of the impact of intervention programmes on psychological capital

- development: Post-intervention and longer-term effects. *Personnel Review*, 54(1), 106-129. <https://doi.org/10.1108/pr-10-2023-0854>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007b). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive Organizational Behavior*, 1(2), 9-24. <https://doi.org/10.4135/9781446212752.n2>
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting: Causes and opportunities. *Business and Management Research* 12(1), 9-18. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Marks, A. (2023). The Great Resignation in the UK: Reality, fake news or something in between? *Personnel Review*, 52(2), 408-414. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2022-0608>
- Mazzola, J. J., & Disselhorst, R. (2019). Should we be “challenging” employees? A critical review and meta-analysis of the challenge-hindrance model of stress. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 949-961. <https://doi.org/10.1002/job.2412>
- Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W., & Newman, A. (2022). High-performance work systems and key employee attitudes: The roles of psychological capital and an interactional justice climate. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 443-477. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710722>
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Nair, A. V., McGregor, A., & Caputi, P. (2020). The impact of challenge and hindrance demands on burnout, work engagement, and presenteeism: A cross-sectional study using the job demands–resources model. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(8), Article e392-e397. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000001908>
- Nauman, S., Zheng, C., & Basit, A. A. (2021). How despotic leadership jeopardizes employees' performance: The roles of quality of work life and work withdrawal. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 1-16. <https://doi.org/10.1108/lodj-11-2019-0476>

- Nielsen, M. B., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2023). The moderating role of transformational leadership in the relationships between job demands and turnover intentions. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1). <https://doi.org/10.16993/sjwop.193>
- Podsakoff, N. P., Freiburger, K. J., Podsakoff, P. M., & Rosen, C. C. (2023). Laying the foundation for the Challenge–Hindrane Stressor Framework 2.0. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 165-199. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-080422-052147>
- Ringle, C. M., Silva, D. da., & Bido, D. de S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48, Article 109074. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109074>
- Rosen, C.C., Dimotakis, N., Cole, M.S., Taylor, S.G., Simon, L.S., Smith, T.A., & Reina, C.S. (2020). When challenges hinder: An investigation of when and how challenge stressors impact employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1181-1206. <https://doi.org/10.1037/apl0000483>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035-1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Scheuer, M. L., Burton, J. P., Barber, L. K., Finkelstein, L. M., & Parker, C. P. (2016). Linking abusive supervision to employee engagement and exhaustion. *Organization Management Journal*, 13(3), 138-147. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1214063>
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102-128. <https://doi.org/10.1177/1742715008098312>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2022-0792>
- Sharma, P. N., Liengaard, B. D., Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2023). Predictive model assessment and selection in composite-based modeling using PLS-SEM: Extensions and guidelines for using CVPAT. *European Journal of Marketing*, 57(6), 1662-1677. <https://doi.org/10.1108/ejm-08-2020-0636>

- Szerdahelyi, M., Paterson, T. A., Huang, L., Martos, T., & Komlósi, L. (2024). Validation of the PCQ-5: A short form to measure state positive psychological capital. *Group & Organization Management*, 49(1), 215-245. <https://doi.org/10.1177/10596011221127383>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://www.jstor.org/stable/1556375>
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources Theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 722080. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Van Oortmerssen, L.A., Caniels, M.C., & Van Assen, M.F. (2020). Coping with work stressors and paving the way for flow: Challenge and hindrance demands, humor, and cynicism. *Journal of Happiness Studies*, 21(6), 2257-2277. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00177-9>
- Vilarino del Castillo, D., & Lopez-Zafra, E. (2022). Antecedents of psychological capital at work: A systematic review of moderator-mediator effects and a new integrative proposal. *European Management Review*, 19(1), 154-169. <https://doi.org/10.1111/emre.12460>
- Wang, Y., Zhang, H., & Wang, Z. (2025). My job characteristics make me procrastinate or not: An emotional perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1), Article e12551. <https://doi.org/10.1111/joop.12551>
- Webster, J. R., & Adams, G. A. (2020). The differential role of job demands in relation to nonwork domain outcomes based on the challenge-hindrance framework. *Work & Stress*, 34(1), 5–33. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1662855>
- Westbrook, K. W., Nicol, D., Nicol, J. K., & Orr, D. T. (2022). Effects of servant leadership style on hindrance stressors, burnout, job satisfaction, turnover intentions, and individual performance in a nursing unit. *Journal of Health Management*, 24(4), 670-684. <https://doi.org/10.1177/09720634221128100>
- Wirawan, H., Jufri, M., & Saman, A. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: The mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1139-1154. <https://doi.org/10.1108/lodj-10-2019-0433>
- Yi-Feng Chen, N., Crant, J. M., Wang, N., Kou, Y., Qin, Y., Yu, J., & Sun, R. (2021). When there is a will there is a way: The role of proactive personality in combating COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 199-213. <https://doi.org/10.1037/apl0000865>
- Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair...or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships. *Academy of Management Journal*, 57(3), 675–697. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.1110>

Zuzelo, P. R. (2023). Discouraging quiet quitting: Potential strategies for nurses. *Holistic Nursing Practice*, 37(3), 174-175.
<https://doi.org/10.1097/hnp.0000000000000583>

APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS

Construto	Ind.	Texto original	Texto adaptado	Fonte
Liderança destrutiva (LD)	LD1	My supervisor ridicules me.	Meu chefe me ridiculariza.	Mitchell & Ambrose (2007)
	LD2	My supervisor tells me my thoughts or feelings are stupid.	Meu chefe me diz que meus pensamentos ou sentimentos são estúpidos.	
	LD3	My supervisor puts me down in front of others.	Meu chefe me diminui na presença de outras pessoas.	
	LD4	My supervisor makes negative comments about me to others.	Meu chefe faz comentários negativos a meu respeito para outras pessoas.	
	LD5	My supervisor tells me I'm incompetent.	Meu chefe me diz que sou incompetente.	
Demandas de desafio (DD)	DD1	Having to complete a lot of work.	Tenho que concluir muito trabalho.	Zhang et al., 2014
	DD2	Having to work very hard.	Tenho que trabalhar muito.	
	DD3	Time pressure.	Trabalho sob pressão de tempo.	
	DD4	Having to perform complex tasks.	Tenho que realizar tarefas complexas.	
	DD5	Having to multitask your assigned projects.	Tenho que realizar diversas tarefas nas atividades a mim atribuídas.	
	DD6	Having high levels of responsibility.	Tenho níveis elevados de responsabilidade.	
Demandas de obstáculo (DO)	DO1	Administrative hassles.	Tenho aborrecimentos administrativos.	Zhang et al., 2014
	DO2	Bureaucratic constraints to completing work (red tape).	Tenho restrições burocráticas para concluir o trabalho.	
	DO3	Conflicting instructions and expectations from your boss or bosses.	Tenho instruções e expectativas conflitantes do(s) meu(s) chefe(s).	
	DO4	Unclear job tasks.	Tenho tarefas de trabalho pouco claras.	
	DO5	Conflicting requests from your supervisor(s).	Recebo solicitações conflitantes do(s) meu(s) chefe(s).	
	DO6	Disputes with co-workers.	Tenho disputas com colegas de trabalho.	
	DO7	Office politics.	Observo o uso do poder para benefício próprio.	
Desistência silenciosa (DS)	DS1	I often avoid working more hours, if there is no additional pay	Costumo evitar trabalhar mais horas, se não houver remuneração adicional.	Anand et al. (2023)
	DS2	I am doing the bare minimum work to avoid being fired	Faço o mínimo necessário no trabalho para evitar ser demitido.	
	DS3	I feel there is a lack of opportunities to learn and grow in my organisation	Sinto que faltam oportunidades para aprender e crescer na minha organização.	
	DS4	I feel there is a lack of meaningfulness at work	Sinto falta de significado no trabalho.	
	DS5	I feel I have a lack of interest in attending meetings	Sinto que não tenho interesse em participar de reuniões.	
	DS6	I feel there is a lack of passion and enthusiasm in me to work above and beyond	Sinto falta de paixão e entusiasmo para trabalhar além do necessário.	
	DS7	I feel there is a lack of feeling regarding my employer's caring for me	Sinto carência em relação ao cuidado do meu empregador por mim.	

Capital psicológico (CP)	CP1	I feel confident contributing to discussions about the organization's strategy.	Sinto-me seguro em contribuir nas discussões sobre a estratégia da organização.	Luthans et al. (2007a)
	CP2	Right now I see myself as being pretty successful at work.	No momento, considero-me muito bem-sucedido em meu trabalho.	
	CP3	I can think of many ways to reach my current work goals.	Consigo pensar em várias formas de atingir meus atuais objetivos de trabalho.	
	CP4	I can get through difficult times at work because I've experienced difficulty before.	Consigo lidar com os momentos difíceis no trabalho, porque já vivenciei dificuldades anteriormente.	
	CP5	I'm optimistic about what will happen to me in the future as it pertains to work.	Sou otimista em relação ao que irá acontecer comigo no futuro em relação ao trabalho.	

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Olá! Sou doutorando em Administração da FUCAPE Business School.

Estou desenvolvendo uma pesquisa acadêmica sobre a percepção das pessoas acerca do ambiente do trabalho e gostaria da sua colaboração para responder a este questionário, o que não deve levar mais do que 10 minutos.

Esta pesquisa é confidencial, não havendo qualquer identificação do respondente.

Para que a resposta seja válida, é imprescindível que todas as questões sejam respondidas.

Agradeço a disponibilidade e a contribuição!

0	Você trabalha em uma organização há pelo menos três meses e está subordinado a algum chefe? (Caso "não", o formulário não precisa ser preenchido.) () Sim () Não
---	---

Para responder às próximas questões, considere a opção que melhor represente a sua percepção em relação ao comportamento do seu chefe atual nos últimos três meses, sendo

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
--------------------------	---------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

1	Meu chefe me ridiculariza.	1	2	3	4	5
2	Meu chefe me diz que meus pensamentos ou sentimentos são estúpidos.	1	2	3	4	5
3	Meu chefe me diminui na presença de outras pessoas.	1	2	3	4	5
4	Meu chefe faz comentários negativos a meu respeito para outras pessoas.	1	2	3	4	5
5	Meu chefe me diz que sou incompetente.	1	2	3	4	5

Para responder às próximas questões, considere a opção que melhor represente a sua percepção quanto ao ambiente de trabalho atual, sendo:

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
--	---	--	---	--

6	Tenho que concluir muito trabalho.	1	2	3	4	5
7	Tenho que trabalhar muito.	1	2	3	4	5
8	Trabalho sob pressão de tempo.	1	2	3	4	5
9	Tenho que realizar tarefas complexas.	1	2	3	4	5
10	Tenho que realizar diversas tarefas nas atividades a mim atribuídas.	1	2	3	4	5
11	Tenho níveis elevados de responsabilidade	1	2	3	4	5
12	Tenho aborrecimentos administrativos.	1	2	3	4	5
13	Tenho restrições burocráticas para concluir o trabalho.	1	2	3	4	5
14	Tenho instruções e expectativas conflitantes do(s) meu(s) chefe(s).	1	2	3	4	5
15	Tenho tarefas de trabalho pouco claras.	1	2	3	4	5
16	Recebo solicitações conflitantes do(s) meu(s) chefe(s).	1	2	3	4	5
17	Tenho disputas com colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
18	Observo o uso do poder para benefício próprio.	1	2	3	4	5

Para responder às próximas questões, considere a opção que melhor represente a sua percepção quanto ao ambiente de trabalho, sendo:

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
--	---	--	---	--

19	Costumo evitar trabalhar mais horas, se não houver remuneração adicional.	1	2	3	4	5
20	Faço o mínimo necessário no trabalho para evitar ser demitido.	1	2	3	4	5
21	Sinto que faltam oportunidades para aprender e crescer na minha organização.	1	2	3	4	5
22	Sinto falta de significado no trabalho.	1	2	3	4	5
23	Sinto que não tenho interesse em participar de reuniões.	1	2	3	4	5
24	Sinto falta de paixão e entusiasmo para trabalhar além do necessário.	1	2	3	4	5
25	Sinto carência em relação ao cuidado do meu empregador por mim.	1	2	3	4	5

26	Sinto-me seguro em contribuir nas discussões sobre a estratégia da organização.	1	2	3	4	5
27	No momento, considero-me muito bem-sucedido em meu trabalho.	1	2	3	4	5
28	Consigo pensar em várias formas de atingir meus atuais objetivos de trabalho.	1	2	3	4	5
29	Consigo lidar com os momentos difíceis no trabalho, porque já vivenciei dificuldades anteriormente.	1	2	3	4	5
30	Sou otimista em relação ao que irá acontecer comigo no futuro em relação ao trabalho.	1	2	3	4	5

Para concluir, responda às questões seguintes sobre o seu perfil:

31	Qual o seu gênero? () Masculino () Feminino
32	Qual a sua idade? () Menos de 18 anos () De 18 a 25 anos () De 26 a 35 anos () De 36 a 45 anos () De 46 a 55 anos () Acima de 55 anos
33	Qual a sua escolaridade? () Ensino fundamental ou menos () Ensino médio/técnico completo () Ensino superior completo () Pós-graduação (especialização) completo () Doutorado/mestrado completo () Outra
34	Qual a sua renda? () Até 1 salário-mínimo (R\$ 1.412,00) () Mais de 1 (R\$ 1.412,00) e menos de 5 salários-mínimos (R\$ 7.060,00) () Mais de 5 (R\$ 7.060,00) e menos de 10 salários-mínimos (R\$ 14.120,00) () Acima de 10 salários-mínimos (R\$ 14.120,00)
35	Qual é o setor da organização em que trabalha? () Serviço () Comércio () Indústria () Agropecuária () Outro
36	Qual é a área em que trabalha na organização? () Administrativa () Operacional / Industrial () Comercial

	☐ Outra
37	Qual é o tipo de cargo em que trabalha? ☐ Cargo de nível médio ou técnico ☐ Cargo de nível superior ☐ Supervisão ☐ Gerência / Diretoria ☐ Outro
38	Qual é a região em que você trabalha? ☐ Centro-oeste ☐ Sudeste ☐ Sul ☐ Nordeste ☐ Norte ☐ Exterior
39	Quanto tempo de trabalho você tem na organização atual? ☐ Atualmente desempregado ☐ Até 1 ano ☐ Entre 1 e 5 anos ☐ Entre 5 e 10 anos ☐ Entre 10 e 15 anos ☐ Entre 15 e 20 anos ☐ Mais de 20 anos

Capítulo 4

MITIGANDO OS IMPACTOS DA LIDERANÇA DESTRUTIVA: ESTRATÉGIAS PARA MELHORIA DO BEM-ESTAR E DESEMPENHO NO TRABALHO

RESUMO

O mercado de trabalho tem vivenciado transformações significativas, marcadas por um crescente desengajamento dos empregados, esgotamento emocional e retração voluntária dos esforços no exercício das atividades laborais. Esses fenômenos comprometem não apenas a experiência individual dos trabalhadores, mas também a produtividade organizacional, a retenção de talentos e a sustentabilidade dos resultados no longo prazo. Esse cenário torna-se ainda mais crítico na presença de liderança destrutiva – estilo de gestão caracterizado por comportamentos prejudiciais que rompem o equilíbrio entre demandas e recursos do trabalho, minam a motivação e o engajamento dos empregados e impactam negativamente o desempenho desses trabalhadores. Diante desse desafio, este artigo tecnológico apresenta uma abordagem prática e abrangente voltada ao apoio de gestores na prevenção e mitigação dos efeitos desse estilo de liderança disfuncional. Fundamentada em evidências da literatura acadêmica, a proposta articula três frentes estratégicas de intervenção: a qualificação das lideranças, a reorganização do trabalho e o estímulo ao desenvolvimento dos recursos psicológicos dos colaboradores. A estratégia visa alinhar as necessidades dos empregados às exigências organizacionais por meio de mudanças estruturais, comportamentais e atitudinais, promovendo um ambiente de trabalho mais equilibrado. Ao integrar ações voltadas tanto aos líderes quanto aos membros das equipes, a abordagem contribui para a construção de contextos organizacionais mais saudáveis, resilientes e sustentáveis, promovendo simultaneamente o bem-estar dos trabalhadores e o desempenho no trabalho.

Palavras-chave: liderança destrutiva; bem-estar; desempenho.

ABSTRACT

The labor market has undergone significant transformations, marked by increasing employee disengagement, emotional exhaustion, and the voluntary withdrawal of effort in performing work-related activities. These phenomena compromise not only the individual experience of workers but also organizational productivity, talent retention, and the long-term sustainability of results. This scenario becomes even more critical in the presence of destructive leadership – a management style characterized by harmful behaviors that disrupt the balance between job demands and resources, undermine employee motivation and engagement, and negatively impact work performance. In response to this challenge, this technical article presents a practical and comprehensive approach aimed at supporting managers in the prevention and mitigation of the effects of this dysfunctional leadership style. Grounded in evidence from academic literature, the proposal outlines three strategic areas of intervention: leadership development, job reorganization, and the promotion of employees' psychological resources. The strategy seeks to align employee needs with organizational demands through structural, behavioral, and attitudinal changes, fostering a more balanced work environment. By integrating initiatives targeting both leaders and team members, the approach contributes to the development of healthier, more resilient, and sustainable organizational contexts, simultaneously enhancing employee well-being and job performance.

Keywords: destructive leadership; well-being; performance.

1 O LADO SOMBRIO DA LIDERANÇA

O mercado de trabalho contemporâneo enfrenta desafios crescentes, refletidos em fenômenos como a desistência silenciosa (*quiet quitting*) e a Grande Resignação (*Great Resignation*) (Formica & Sfodera, 2022). A desistência silenciosa, também referida como como demissão, saída ou renúncia silenciosa, caracteriza-se pelo comportamento em que os trabalhadores se limitam a cumprir apenas as responsabilidades estritamente definidas em suas descrições de cargo, sem

engajamento adicional (Galanis et al., 2023). Esse fenômeno tem sido impulsionado pela insatisfação com as condições de trabalho e por culturas organizacionais que enfatizam o desempenho em detrimento do bem-estar dos empregados (Marks, 2023). Paralelamente, a Grande Resignação representa o aumento expressivo de desligamentos voluntários em resposta à insatisfação com o modelo tradicional de trabalho e à busca por maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Liu-Lastres et al., 2023). Essas tendências evidenciam uma crise de engajamento, que impacta não apenas a produtividade e os resultados organizacionais, mas também a competitividade e sustentabilidade das empresas no longo prazo (Formica & Sfodera, 2022). Além disso, a situação pode levar ao desligamento dos empregados por iniciativa da organização e comprometer a carreira desses profissionais (Zuzelo, 2023).

A liderança destrutiva emerge, nesse cenário, como um fator que impacta negativamente o ambiente laboral (Mahand & Caldwell, 2023). Líderes que adotam comportamentos prejudiciais, como falta de respeito, empatia e reconhecimento (Mackey et al., 2021), intensificam as demandas impostas aos trabalhadores, ao mesmo tempo que limitam os recursos necessários para lidar com essas exigências (Pletzer et al., 2024). O descompasso entre demandas excessivas e suporte inadequado contribui para o aumento do estresse ocupacional, fragilizando os vínculos entre os trabalhadores e suas funções (Tummers & Bakker, 2021). A perpetuação dessa dinâmica leva ao desengajamento progressivo, ao desgaste emocional e à redução do comprometimento e da produtividade dos empregados (Arnold & Rigotti, 2023). Diante desse contexto, torna-se essencial que as organizações desenvolvam ações eficazes para lidar com a liderança destrutiva e os

fatores que vulnerabilizam o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores (Almeida et al., 2023).

Este artigo tecnológico, estruturado no formato de consultoria propositiva, responde à necessidade de que as organizações harmonizem as demandas e os recursos do trabalho em ambientes organizacionais afetados pela liderança destrutiva. O estudo concentra-se na identificação e análise de práticas organizacionais fundamentadas em evidências da literatura acadêmica, que possam promover, de forma integrada, o bem-estar dos funcionários e a melhoria do desempenho. Ao adotar essa abordagem, o estudo confere maior robustez e aplicabilidade ao conhecimento produzido para a construção de espaços mais saudáveis e produtivos.

O artigo tem como objetivo apresentar soluções aos gestores para que atuem na melhoria do ambiente de trabalho, abordando tanto aspectos estruturais quanto fatores atitudinais e comportamentais de líderes e empregados. Esta abordagem apresenta o diferencial de integrar ações voltadas para as causas subjacentes da deterioração do bem-estar e do desempenho no contexto da liderança organizacional. Dessa forma, o estudo fornece um guia prático para organizações que buscam se adaptar às novas dinâmicas do mercado de trabalho, mitigar os efeitos do desengajamento e da alta rotatividade e, conseqüentemente, fomentar um ambiente mais positivo, produtivo e sustentável.

2 DETERIORAÇÃO DAS DEMANDAS DO TRABALHO

A liderança destrutiva, caracterizada por comportamentos que corroem a confiança e o respeito dentro das equipes, tem sido amplamente associada a uma série de efeitos adversos no ambiente organizacional (Fischer et al., 2021). Esse estilo de liderança não apenas prejudica o clima organizacional, mas também compromete

o equilíbrio entre as demandas do trabalho e os recursos disponíveis para que os empregados possam gerenciá-las de maneira eficaz (Huang et al., 2020). O rompimento desse equilíbrio leva a uma intensificação do estresse ocupacional, o que reduz significativamente o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores (Arnold & Rigotti, 2023).

O impacto da liderança destrutiva se manifesta de diversas formas, afetando tanto a dinâmica interpessoal quanto a estrutura das atividades laborais (Avey et al., 2022). O ambiente de trabalho torna-se mais hostil e menos colaborativo, minando a motivação e dificultando o engajamento dos funcionários (De Clerq et al., 2022). Além disso, essa liderança pode ampliar as demandas do trabalho ao impor metas inatingíveis, promover ambiguidades de papel ou negligenciar o suporte necessário para a execução das atividades, o que eleva os níveis de desgaste emocional e desmotivação (Kunz & Millhoff, 2023). Diante desse cenário, compreender a relação entre liderança destrutiva, demandas do trabalho e disponibilidade de recursos mostra-se essencial para desenvolver e implementar ações que mitiguem seus impactos e promovam um ambiente organizacional mais sustentável (Pletzer et al., 2024).

2.1 DINÂMICA DAS DEMANDAS E RECURSOS DO TRABALHO

O bem-estar e o desempenho dos empregados podem ser analisados à luz da Teoria das Demandas e Recursos do Trabalho (Podsakoff et al., 2023), que propõe que as características do ambiente organizacional podem ser agrupadas em demandas e recursos. Esse modelo teórico sugere que a interação entre esses dois fatores influencia diretamente o engajamento, a motivação e o esgotamento dos trabalhadores (Bakker et al., 2023).

As demandas do trabalho correspondem aos aspectos da atividade laboral que exigem esforço contínuo, seja físico, psicológico, social ou organizacional, e que podem acarretar custos emocionais e fisiológicos para os empregados (Bakker et al., 2023). Essas demandas podem ser classificadas em diferentes categorias: físicas, como a exposição a condições insalubres ou o desempenho de tarefas extenuantes; psicológicas, como pressão de tempo e carga excessiva de trabalho; sociais, incluindo conflitos interpessoais e exigências emocionais elevadas; e organizacionais, como a instabilidade no emprego e a falta de clareza nas funções desempenhadas (Bakker & De Vries, 2021).

Além disso, as demandas são subdivididas em demandas de desafio e demandas de obstáculo (Podsakoff et al., 2023). As demandas de desafio referem-se a aspectos do trabalho que, apesar do esforço adicional exigido, podem proporcionar oportunidades de aprendizado, crescimento e desenvolvimento profissional, como a assunção de responsabilidades estratégicas e a definição de metas ambiciosas (Lesener et al., 2020). Já as demandas de obstáculo consistem em barreiras que dificultam a execução do trabalho e tendem a gerar níveis elevados de estresse e desmotivação, como burocracia excessiva, conflitos organizacionais e ambiguidades na definição de papéis (Bakker et al., 2023).

Os recursos do trabalho, por sua vez, são elementos que auxiliam os empregados na execução de suas atividades, promovem seu desenvolvimento pessoal e reduzem os impactos negativos das demandas (Galanakis & Tsitouri, 2022). Esses recursos, extrínsecos ao indivíduo, podem ser classificados em físicos, como infraestrutura adequada e equipamentos apropriados; psicológicos, incluindo autonomia, reconhecimento e *feedback* estruturado; sociais, como suporte de colegas e supervisores; e organizacionais, que englobam oportunidades de crescimento na

carreira e segurança no emprego (Bakker, 2022). Além disso, os recursos podem ser pessoais, ou seja, intrínsecos ao indivíduo, como resiliência, otimismo e autoeficácia, que desempenham um papel essencial na forma como os trabalhadores lidam com as exigências e adversidades do ambiente profissional (Bakker et al., 2023).

Com base na Teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll et al., 2018), indivíduos tendem a investir continuamente na obtenção, manutenção e fortalecimento dos recursos que consideram valiosos. Quando há equilíbrio entre demandas e recursos no ambiente organizacional, os empregados são mais propensos a demonstrar engajamento sem comprometer seu bem-estar. No entanto, quando as demandas são excessivas, especialmente as de obstáculo, e os recursos são insuficientes, os funcionários passam a enfrentar altos níveis de desgaste emocional e físico, o que pode resultar em exaustão, redução do desempenho e até mesmo em intenção de desligamento da organização (Bakker & De Vries, 2021).

2.2 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DESTRUTIVA

A liderança destrutiva caracteriza-se por comportamentos intencionais de líderes que prejudicam tanto a organização quanto seus empregados. Esse fenômeno ocorre quando um líder promove objetivos desalinhados com os interesses organizacionais ou adota práticas prejudiciais no exercício da liderança (Fischer et al., 2021). Esses comportamentos podem se manifestar no nível interpessoal, por meio da intimidação, da falta de apoio e da desvalorização dos subordinados, bem como no nível das tarefas e objetivos, mediante a imposição excessiva de pressão, controle demasiado e centralização de decisões (Almeida et al., 2022).

Em ambientes marcados por esse tipo de liderança, as demandas e os recursos do trabalho são afetados negativamente, o que compromete o bem-estar e o

desempenho dos empregados. Nesse contexto, a liderança destrutiva exerce três tipos principais de impacto sobre o equilíbrio entre demandas e recursos (Tummers & Bakker, 2021), conforme ilustrado na Figura 1.

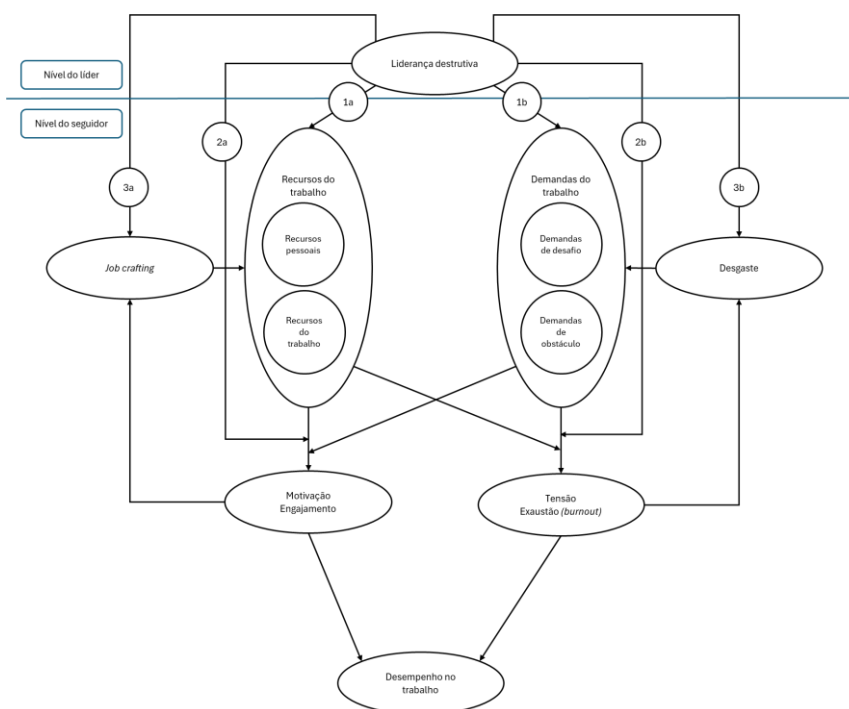
O primeiro impacto ocorre de maneira direta, alterando os recursos e as demandas do trabalho (Figura 1, itens 1a e 1b). A liderança destrutiva deteriora os recursos organizacionais, como suporte social e reconhecimento, reduzindo a confiança dos funcionários e prejudicando seu engajamento (De Clercq et al., 2022). Por outro lado, líderes destrutivos tendem a ampliar as demandas de obstáculo, atribuindo tarefas ambíguas e conflitantes, o que pode resultar em sobrecarga de trabalho, compulsão pelo trabalho (*workaholism*) e exaustão emocional dos empregados (Zhang et al., 2022). Além disso, esse estilo de liderança reduz os efeitos positivos das demandas de desafio, ao ignorar metas estimulantes e restringir a autonomia dos trabalhadores, o que enfraquece a motivação intrínseca e inibe oportunidades de crescimento profissional (Pletzer et al., 2024).

O segundo impacto ocorre na forma de moderação dos efeitos dos recursos e das demandas do trabalho, respectivamente, sobre a motivação e a exaustão (Figura 1, itens 2a e 2b). Mesmo empregados que possuem altos níveis de recursos pessoais, como capital psicológico e resiliência, podem ter dificuldades para manter o engajamento em ambientes caracterizados pela liderança destrutiva (Avey et al., 2022; Kunz & Millhoff, 2023). Esse tipo de liderança também intensifica os impactos negativos das demandas de obstáculo, como insegurança no emprego e conflitos interpessoais, levando ao aumento da exaustão e do estresse ocupacional (Thompson et al., 2020). Além disso, a liderança destrutiva reduz a percepção positiva das demandas de desafio ao dificultar o reconhecimento dos benefícios do trabalho, como

ocorre na delegação de tarefas ilegítimas ou na sobrecarga de atividades administrativas sem propósito claro (Stein et al., 2020).

O terceiro impacto incide diretamente sobre os mecanismos mediadores do desempenho (Figura 1, itens 3a e 3b). A liderança destrutiva pode desencorajar os empregados a adotarem estratégias proativas de ajuste ao trabalho, como o redesenho de cargos (*job crafting*), por meio do qual modificam demandas e recursos para melhor atender às suas capacidades e motivações (Thompson et al., 2020). Além disso, ambientes organizacionais hostis e emocionalmente desgastantes, gerados pela liderança destrutiva, podem elevar a frequência de erros no trabalho, exigindo que os empregados dediquem energia excessiva à tentativa de correção desses problemas. Esse cenário agrava ainda mais o desequilíbrio entre demandas e recursos, elevando a tensão e comprometendo a saúde mental dos trabalhadores e reduzindo sua produtividade e qualidade do desempenho (Bakker & De Vries, 2021).

Figura 1: Relação entre liderança e recursos e demandas do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), adaptado de Bakker e Demerouti (2017) e Tummers e Bakker (2021).

3 ABORDAGEM HOLÍSTICA PARA MELHORIA DO TRABALHO

Para que as intervenções organizacionais voltadas à melhoria do bem-estar e do desempenho dos empregados sejam eficazes, é essencial que abordem as causas subjacentes dos problemas no ambiente de trabalho de forma sustentável e abrangente (Salas-Vallina et al., 2021). Nesse contexto, este artigo propõe uma abordagem holística, que não apenas previna a ocorrência de práticas de liderança destrutiva, mas que também promova mudanças estruturais na organização e incentive os empregados a fortalecerem seus próprios recursos pessoais, ressignificando sua relação com o trabalho (Almeida et al., 2023).

A prevenção da liderança destrutiva deve ser conduzida por meio da conscientização e capacitação dos líderes, enfatizando a necessidade de alinhar suas práticas a valores organizacionais fundamentados no respeito, na ética e na promoção de um ambiente de trabalho saudável (Martin et al., 2021). Paralelamente, torna-se imprescindível a implementação de mudanças estruturais, como o redesenho de cargos (*job redesign*), permitindo a otimização das demandas e dos recursos do trabalho. Esse processo viabiliza um melhor equilíbrio entre carga de trabalho, suporte organizacional e expectativas institucionais (Chen & Reay, 2021). Além disso, estimular os empregados a desenvolverem recursos pessoais e a adotarem práticas de redesenho de trabalho (*job crafting*) e de vida (*life crafting*) contribui para um maior alinhamento entre suas funções e suas aspirações profissionais, favorecendo tanto o engajamento quanto a resiliência diante de desafios organizacionais (Lanke et al., 2024).

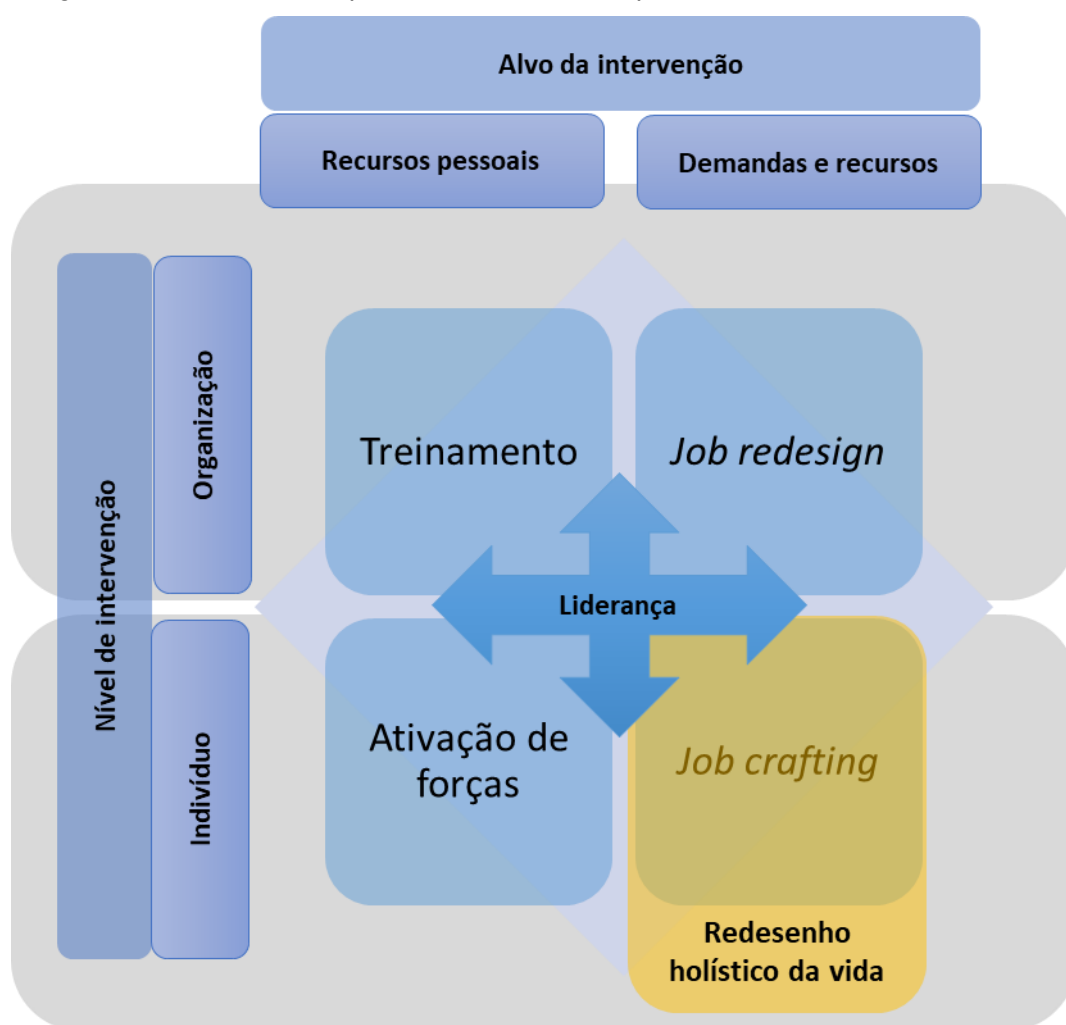
A adoção de uma abordagem holística e integrada representa um avanço em relação às estratégias tradicionalmente utilizadas para mitigar os efeitos da liderança destrutiva (Van Zyl et al., 2023). Enquanto abordagens convencionais tendem a ser reativas e pontuais, focadas na contenção de danos já existentes, esta proposta enfatiza soluções preventivas e interligadas que abrangem toda a estrutura organizacional, garantindo uma intervenção mais sistêmica. Além disso, essa perspectiva considera tanto a responsabilidade da empresa quanto o papel ativo dos empregados na construção de um ambiente de trabalho mais equilibrado e sustentável (Tims et al., 2022).

Dessa forma, a abordagem proposta fundamenta-se em três frentes complementares. Primeiramente, é necessário atuar na prevenção e mitigação da liderança destrutiva, promovendo uma cultura organizacional baseada na transparência, no respeito e na adoção de práticas de liderança positiva (subseção 3.1). Em seguida, torna-se essencial a implementação de mudanças estruturais, como o redesenho de cargos e a adequação das demandas e dos recursos do trabalho, a fim de criar um ambiente mais sustentável e produtivo (subseção 3.2). Por fim, a organização deve incentivar e instrumentalizar os empregados para que desenvolvam estratégias individuais de resiliência e adaptem suas funções às próprias motivações e capacidades, utilizando o redesenho do trabalho e da vida como ferramentas para fortalecer o engajamento e a satisfação no trabalho (subseção 3.3).

Além de promover mudanças organizacionais, essa abordagem reconhece que o bem-estar profissional está profundamente interligado ao bem-estar pessoal, reforçando a necessidade de estratégias que harmonizem esses dois domínios (Wang et al., 2020). Dessa forma, iniciativas como o redesenho do trabalho e da vida emergem como ferramentas valiosas para a promoção do equilíbrio entre vida pessoal

e profissional, favorecendo tanto a sustentabilidade do desempenho quanto a saúde mental dos trabalhadores (Napier et al., 2024). Essa visão integrada possibilita que as empresas não apenas lidem com os desafios impostos pela liderança destrutiva, mas também fortaleçam a motivação e a produtividade dos empregados de maneira contínua e duradoura (Pletzer et al., 2024).

Figura 2: Modelo holístico para melhoria do desempenho e bem-estar no trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), adaptado de Van Wingerden et al. (2017b).

3.1 FOCANDO O COMPORTAMENTO DA LIDERANÇA

A melhoria do ambiente de trabalho exige ações eficazes para lidar com a liderança destrutiva, prevenindo comportamentos nocivos tanto para a organização quanto para os empregados (Luu, 2020). Essas iniciativas devem contemplar líderes em diferentes níveis hierárquicos, considerando que a alta liderança tem o papel de definir direções estratégicas e disseminar valores organizacionais, enquanto os líderes intermediários exercem influência direta sobre os funcionários devido à sua proximidade com as equipes (Kunz & Millhoff, 2023). Pesquisas indicam que mudanças promovidas por líderes intermediários tendem a ser mais bem aceitas pelos empregados quando contam com o suporte da alta administração, o que reforça a importância do alinhamento entre os diversos níveis hierárquicos da organização (Heyden et al., 2017).

As estratégias organizacionais devem priorizar treinamentos voltados para a redução de comportamentos destrutivos e para o desenvolvimento de autoconsciência e autogestão entre os líderes (Martin et al., 2021). Estudo demonstra que gestores submetidos a capacitações em habilidades interpessoais apresentam significativa redução em atitudes rudes e hostis, ao mesmo tempo em que ampliam o suporte oferecido aos subordinados (Gonzalez-Morales et al., 2018). Além disso, pesquisa indica que a prática de atenção plena (*mindfulness*), que envolve o foco no momento presente de forma intencional e sem julgamentos, pode melhorar o ambiente de trabalho ao fortalecer a liderança autêntica, caracterizada por transparência, autoconhecimento, ética e genuinidade nas relações interpessoais. Capacitações assim baseadas podem gerar relacionamentos mais genuínos entre líderes e seguidores, além de influenciar positivamente as atitudes, o engajamento e o bem-estar dos funcionários (Nübold et al., 2020).

Além de atuar diretamente sobre os líderes, as organizações devem criar mecanismos que incentivem atitudes proativas dos empregados no enfrentamento da liderança destrutiva (Monje-Amor et al., 2021). Estudos experimentais indicam que estratégias para mudar as condições de trabalho têm potencial para melhorar o bem-estar laboral, tendo maior impacto aquelas que aumentam o controle dos trabalhadores e ampliam sua voz e participação (Fox et al., 2022). Em contextos marcados por comportamentos abusivos, os empregados frequentemente evitam expressar preocupações ou sugestões, receosos de represálias ou de agravar a situação (Morrison, 2023; Zong et al., 2023). Para mitigar esse problema, torna-se essencial que as organizações fomentem um ambiente de segurança psicológica, no qual o respeito e a equidade sejam valores centrais e os funcionários se sintam confiantes para relatar condutas prejudiciais sem receio de retaliações (Stein et al., 2020).

Promover mudanças efetivas no comportamento da liderança exige uma abordagem que combine capacitação dos gestores, fortalecimento da cultura organizacional e mecanismos institucionais que protejam os empregados (Lu et al., 2023). Dessa forma, ao investir na prevenção da liderança destrutiva, as empresas não apenas minimizam impactos negativos no bem-estar dos trabalhadores, mas também favorecem um ambiente corporativo mais engajado, colaborativo e produtivo (Thompson et al., 2020).

3.2 REALIZANDO MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO

Organizações que buscam otimizar o bem-estar e o desempenho dos empregados devem adotar estratégias que promovam ajustes estruturais no ambiente de trabalho (Lanke et al., 2024). Uma abordagem amplamente estudada nesse sentido

refere-se ao redesenho de cargos (*job redesign*), que envolve a reestruturação das tarefas, responsabilidades e interações organizacionais, com o objetivo de alinhar as atividades laborais às demandas estratégicas da empresa e aos fatores tecnológicos e sociais que influenciam o contexto organizacional (Lazazzara et al., 2020). Estudo experimental demonstra que essa prática pode otimizar a produtividade e o desempenho dos trabalhadores, adaptando a flexibilidade na alocação de esforço de acordo com o nível de habilidade cognitiva, permitindo que indivíduos altamente qualificados maximizem seu desempenho, enquanto estruturas mais rígidas beneficiam aqueles com menor habilidade cognitiva (Rattini, 2023).

Para que o redesenho de cargos seja eficaz, dois fatores fundamentais devem ser considerados: o equilíbrio entre demandas e recursos do trabalho e o fortalecimento dos recursos pessoais dos empregados (Bakker et al., 2023). No primeiro aspecto, as organizações devem buscar um balanceamento entre demandas excessivas, como prazos curtos e carga elevada de trabalho, e a oferta de recursos adequados, como suporte técnico, autonomia e oportunidades de desenvolvimento (Bakker & De Vries, 2021). Revisões sistemáticas indicam que intervenções baseadas no enriquecimento e na ampliação das funções são as mais eficazes para aprimorar o desempenho organizacional (Knight & Parker, 2021). Essas iniciativas podem ser conduzidas de maneira não participativa, quando implementadas diretamente pela organização, ou de forma participativa, quando os próprios empregados assumem um papel ativo na redefinição de suas atividades (Lanke et al., 2024). Além disso, intervenções relacionais, que aumentam a percepção do impacto social do trabalho, contribuem significativamente para a motivação e o engajamento dos empregados, pois reforçam o significado e a relevância das suas contribuições para a organização (Lichtenthaler & Fischbach, 2018).

No segundo aspecto, a consolidação dos recursos pessoais deve incluir treinamentos e programas de suporte que auxiliem os empregados a desenvolverem competências essenciais para suas funções e carreiras (Pletzer et al., 2024). Estratégias voltadas para o fortalecimento da resiliência emocional e da saúde física e mental têm demonstrado impactos positivos na redução do estresse ocupacional e na promoção do bem-estar organizacional (Trenerry et al., 2021). Iniciativas como a prática de *mindfulness*, aconselhamento psicológico e incentivo à atividade física favorecem um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo (Lange & Rowold, 2019). Além disso, a adoção de políticas de trabalho flexíveis contribui para um alinhamento mais saudável entre vida pessoal e profissional, reduzindo os riscos de esgotamento e aumentando a satisfação e o engajamento dos empregados (Van Wingerden et al., 2017a).

Ao integrar essas ações, a organização não apenas promove um ambiente de trabalho mais sustentável, mas também cria condições que favorecem o desenvolvimento profissional contínuo dos empregados (Knight & Parker, 2021). Tanto o redesenho de cargos quanto os programas de treinamento, quando implementados de maneira estratégica e alinhado às necessidades tanto dos indivíduos quanto da empresa, mostram-se essenciais para a construção de ambientes organizacionais mais dinâmicos, produtivos e saudáveis (Demerouti & Bakker, 2023).

3.3 CONSCIENTIZANDO O EMPREGADO

A promoção do bem-estar e do desempenho no ambiente de trabalho não depende exclusivamente das iniciativas organizacionais, mas também exige que os próprios empregados desenvolvam mecanismos de autogestão e fortalecimento de

seus recursos pessoais (Berg et al., 2023). A capacidade de lidar de maneira eficaz com os impactos negativos da liderança destrutiva e com os desafios do ambiente organizacional pode ser aprimorada por meio de intervenções voltadas para o desenvolvimento de recursos pessoais (De Clerq et al., 2022). Evidências demonstram que estratégias que estimulam o crescimento individual aumentam significativamente o engajamento no trabalho e a resiliência dos funcionários diante de adversidades (Bakker, 2022).

Entre esses recursos, o capital psicológico se destaca como um fator essencial na forma como os empregados enfrentam dificuldades organizacionais (Luthans et al., 2004). Essa característica, composta por esperança, autoeficácia, resiliência e otimismo, permite que os indivíduos desenvolvam uma mentalidade mais positiva em relação às suas experiências no trabalho. Empregados com alto capital psicológico tendem a reinterpretar desafios de maneira construtiva, demonstrando maior resistência a críticas injustas e comportamentos abusivos por parte de superiores (Vilarino del Castillo & Lopez-Zafra, 2022). Essa postura reduz a probabilidade de reações adversas, como desengajamento, desmotivação e comportamentos contraprodutivos, que frequentemente emergem em contextos de liderança destrutiva (Vilarino del Castillo & Lopez-Zafra, 2022).

Além do fortalecimento do capital psicológico, os empregados devem ser incentivados a adotar estratégias ativas de redesenho do trabalho (*job crafting*) (Wang et al., 2020). Essa abordagem permite que os indivíduos realizem ajustes físicos e cognitivos em suas funções, aumentando a satisfação e o engajamento profissional. Estudos indicam que o redesenho do trabalho possibilita que os empregados reconfigurem suas tarefas com base em seus interesses e habilidades, tornando-as mais alinhadas às suas aspirações e competências (Mazzetti et al., 2023). Esse

processo não apenas fortalece a personalização do trabalho, mas também melhora as interações sociais dentro da organização, promovendo um ambiente mais colaborativo e motivador (Tims et al., 2022). Pesquisas experimentais sugerem que empregados que adotam essa estratégia com uma mentalidade de crescimento apresentam ganhos mais duradouros de bem-estar e motivação, o que reforça a importância de estimular essa prática nas organizações (Berg et al., 2023).

Para ampliar os benefícios do redesenho do trabalho, as organizações podem incentivar um modelo mais abrangente, conhecido como redesenho da vida (*life crafting*) (Van Zyl et al., 2023). O Modelo Holístico de Redesenho de Vida (*The Holistic Life-Crafting Model*) propõe que os indivíduos definam e persigam objetivos que vão além da esfera profissional, abrangendo dimensões como saúde, relacionamentos e interesses pessoais (Napier et al., 2024). Essa abordagem promove um equilíbrio sustentável entre a vida profissional e pessoal, ajudando os empregados a lidarem melhor com as exigências do trabalho sem comprometer sua qualidade de vida (Van Zyl et al., 2023). O *life crafting* incentiva os empregados a ajustarem seus ambientes de trabalho e pessoais, a otimizarem recursos disponíveis, a fortalecerem suas redes de apoio e a reconfigurarem suas atividades diárias para uma gestão mais eficaz das demandas (Schippers & Ziegler, 2019). Essa estratégia se mostra eficaz não apenas para melhorar o engajamento e reduzir o esgotamento profissional, mas também para promover um senso mais amplo de bem-estar e realização pessoal (Chen et al., 2022).

Ao promover a conscientização dos empregados sobre a importância da ativação de suas forças pessoais, as organizações contribuem para o fortalecimento integrado dos domínios cognitivo (pensar), afetivo (sentir) e comportamental (agir) da experiência no trabalho, favorecendo a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis (Masood et al., 2021; Napier et al., 2024). Além disso, o incentivo a

estratégias como o *job crafting* e o *life crafting* potencializa a capacidade dos trabalhadores de enfrentar desafios organizacionais, ao estimular maior autonomia, resiliência e satisfação no trabalho (Fan et al., 2021; Van Zyl et al., 2023).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que ações voltadas à melhoria do bem-estar e do desempenho dos colaboradores sejam eficazes, mostra-se essencial que as organizações enfrentem, de forma integrada e contínua, as causas estruturais dos problemas no ambiente de trabalho. Este artigo propõe uma abordagem prática e abrangente que atua preventivamente contra os impactos da liderança destrutiva, articulando três eixos estratégicos: qualificação das lideranças, reorganização do trabalho e estímulo ao desenvolvimento dos recursos pessoais dos profissionais.

O primeiro eixo exige a atuação direta dos gestores na prevenção e no enfrentamento de comportamentos prejudiciais associados à liderança. Essa linha de atuação envolve investir em capacitação contínua, fomentar práticas baseadas em respeito e integridade e consolidar uma cultura organizacional orientada por valores éticos e pela transparência. O papel do gestor vai além da correção de desvios: ele estabelece os padrões de convivência que moldam o clima organizacional e influenciam diretamente a confiança e o engajamento das equipes.

O segundo eixo refere-se à reorganização do trabalho, exigindo o redesenho de cargos, processos e fluxos com foco no alinhamento entre demandas e recursos disponíveis. Essa iniciativa implica equilibrar carga de trabalho, apoio institucional e metas, de modo a garantir estruturas sustentáveis. Cabe aos gestores assegurarem

que suas equipes estejam organizadas de forma eficiente, prevenindo a sobrecarga, a rotatividade excessiva e a perda de talentos estratégicos.

O terceiro eixo concentra-se na promoção do desenvolvimento individual e do engajamento pessoal dos colaboradores, por meio do incentivo a práticas como o *job crafting* – adaptação das tarefas à motivação e aos interesses pessoais – e o *life crafting* – redefinição de metas de vida e carreira. Essas estratégias possibilitam fortalecer o senso de propósito, a resiliência e a autonomia dos profissionais. Ao reconhecer que o bem-estar no trabalho está intrinsecamente ligado ao bem-estar pessoal, essas iniciativas contribuem não apenas para a saúde mental dos trabalhadores, mas também para a sustentabilidade dos resultados organizacionais no longo prazo. Compete ao gestor criar um ambiente propício ao florescimento dessas práticas, mediante programas internos, incentivos e a promoção de espaços de escuta e diálogo contínuo.

Ao combinar ações de prevenção, reestruturação e desenvolvimento individual, essa abordagem oferece aos gestores um roteiro estratégico e aplicável para lidar com os efeitos da liderança destrutiva e construir ambientes organizacionais mais saudáveis, produtivos e resilientes. Trata-se, portanto, não apenas de reagir a crises pontuais, mas de adotar uma estratégia integrada e contínua de valorização das pessoas e preservação da vantagem competitiva da organização.

REFERÊNCIAS

- Almeida, J. G., Hartog, D. N. D., De Hoogh, A. H., Franco, V. R., & Porto, J. B. (2022). Harmful leader behaviors: Toward an increased understanding of how different forms of unethical leader behavior can harm subordinates. *Journal of Business Ethics*, 180(1), 215-244. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04864-7>

- Almeida, T., Ramalho, N., & Esteves, F. (2023). Coproducing leadership: A reason to resist destructive leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(2), 189-204. <https://doi.org/10.1108/lodj-09-2021-0427>
- Arnold, M., & Rigotti, T. (2023). How's the boss? Integration of the health-oriented leadership concept into the job demands-resources theory. *Journal of Managerial Psychology*, 38(6), 419-433. <https://doi.org/10.1108/jmp-01-2023-0030>
- Avey, J. B., Agarwal, U., & Gill, J. K. (2022). How does abusive supervision hurt employees? The role of positive psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 429-444. <https://doi.org/10.1108/ijppm-12-2019-0559>
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36-53. <https://doi.org/10.1108/cdi-08-2021-0213>
- Bakker, A. B., & De Vries, J. D. (2021). Job demands–resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2023). Getting unstuck: The effects of growth mindsets about the self and job on happiness at work. *Journal of Applied Psychology*, 108(1), 152-166. <https://doi.org/10.1037/apl0001021>
- Chen, S., van der Meij, L., van Zyl, L. E., & Demerouti, E. (2022). The life crafting scale: Development and validation of a multi-dimensional meaning-making measure. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 795686. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.795686>
- Chen, Y., & Reay, T. (2021). Responding to imposed job redesign: The evolving dynamics of work and identity in restructuring professional identity. *Human Relations*, 74(10), 1541-1571. <https://doi.org/10.1177/0018726720906437>
- De Clercq, D., Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2022). Abusive supervision, occupational well-being and job performance: The critical role of attention–awareness mindfulness. *Australian Journal of Management*, 47(2), 273-297. <https://doi.org/10.1177/03128962211037772>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>

- Fan, Y., Potočník, K., & Chaudhry, S. (2021). A process-oriented, multilevel, multidimensional conceptual framework of work-life balance support: A multidisciplinary systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 486-515. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12254>
- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), Article 101540. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101540>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D., & Kelly, E. L. (2022). Organisational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 36(1), 30-59. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1969476>
- Galanakis, M. D., & Tsitouri, E. (2022). Positive psychology in the working environment. Job demands-resources theory, work engagement and burnout: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1022102. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022102>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828-848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Gonzalez-Morales, M. G., Kernan, M. C., Becker, T. E., & Eisenberger, R. (2018). Defeating abusive supervision: Training supervisors to support subordinates. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 151-162. <https://doi.org/10.1037/ocp0000061>
- Heyden, M. L., Fourné, S. P., Koene, B. A., Werkman, R., & Ansari, S. (2017). Rethinking 'top-down' and 'bottom-up' roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support. *Journal of Management Studies*, 54(7), 961-985. <https://doi.org/10.1111/joms.12258>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Huang, L. C., Lin, C. C., & Lu, S. C. (2020). The relationship between abusive supervision and employee's reaction: The job demands-resources model perspective. *Personnel Review*, 49(9), 2035-2054. <https://doi.org/10.1108/pr-01-2019-0002>

- Knight, C., & Parker, S. K. (2021). How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review. *Human Relations*, 74(1), 69-104. <https://doi.org/10.1177/0018726719865604>
- Kunz, C., & Millhoff, C. (2023). A longitudinal perspective on the interplay of job demands and destructive leadership on employees' work ability in Germany. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 96(5), 735-745. <https://doi.org/10.1007/s00420-023-01962-z>
- Lange, S., & Rowold, J. (2019). Mindful leadership: Evaluation of a mindfulness-based leader intervention. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50, 319-335. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00482-0>
- Lanke, P., Nath, P., Verma, S., & Singh, V. (2024). The past, present and the future of job crafting research: A retrospective review. *Australian Journal of Career Development*, 33(1), 57-71. <https://doi.org/10.1177/10384162241227718>
- Lazazzara, A., Tims, M., & De Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116, Article 103267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259-278. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Lichtenthaler, P., & Fischbach, A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 620-632. <https://doi.org/10.1108/lodj-07-2017-0191>
- Liu-Lastres, B., Wen, H., & Huang, W. J. (2023). A reflection on the Great Resignation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 235-249. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2022-0551>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Luu, T. T. (2020). Discretionary HR practices and employee well-being: The roles of job crafting and abusive supervision. *Personnel Review*, 49(1), 43-66. <https://doi.org/10.1108/pr-05-2018-0162>
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of

- destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705-718. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting: Causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Marks, A. (2023). The Great Resignation in the UK: Reality, fake news or something in between? *Personnel Review*, 52(2), 408-414. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2022-0608>
- Martin, R., Hughes, D. J., Epitropaki, O., & Thomas, G. (2021). In pursuit of causality in leadership training research: A review and pragmatic recommendations. *The Leadership Quarterly*, 32(5), Article 101375. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101375>
- Masood, H., Karakowsky, L., & Podolsky, M. (2021). Exploring job crafting as a response to abusive supervision. *Career Development International*, 26(2), 174-200. <https://doi.org/10.1108/cdi-06-2020-0163>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069-1107. <https://doi.org/10.1177/003329412111051988>
- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 79-107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Napier, A. D., Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2024). Life crafting and self-determination: An intervention to help emerging adults create an authentic and meaningful life. *Emerging Adulthood*, 12(4), 629-647. <https://doi.org/10.1177/21676968241252196>
- Nübold, A., Van Quaquebeke, N., & Hülshager, U. R. (2020). Be(com)ing real: A multi-source and an intervention study on mindfulness and authentic leadership. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 469-488. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09633-y>
- Pletzer, J. L., Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2024). Constructive and destructive leadership in job demands-resources theory: A meta-analytic test of the motivational and health-impairment pathways. *Organizational Psychology Review*, 14(1), 131-165. <https://doi.org/10.1177/20413866231197519>
- Podsakoff, N. P., Freiburger, K. J., Podsakoff, P. M., & Rosen, C. C. (2023). Laying the foundation for the challenge-hindrance stressor framework 2.0. *Annual*

Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 165-199. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-080422-052147>

- Rattini, V. (2023). Worker autonomy and performance: Evidence from a real-effort experiment. *Journal of Economics & Management Strategy*, 32(2), 300-327. <https://doi.org/10.1111/jems.12511>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, A. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>
- Schippers, M. C., & Ziegler, N. (2019). Life crafting as a way to find purpose and meaning in life. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 2778. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02778>
- Stein, M., Vincent-Höper, S., Schümann, M., & Gregersen, S. (2020). Beyond mistreatment at the relationship level: Abusive supervision and illegitimate tasks. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(8), Article 2722. <https://doi.org/10.3390/ijerph17082722>
- Thompson, G., Buch, R., & Glaso, L. (2020). Abusive retaliation of low performance in low-quality LMX relationships. *Journal of General Management*, 45(2), 57-70. <https://doi.org/10.1177/0306307019874529>
- Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: Current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54-78. <https://doi.org/10.1108/cdi-08-2021-0216>
- Trener, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 620766. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 722080. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017a). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 107-119. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2016.1224233>
- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017b). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51-67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>

- Van Zyl, L. E., Custers, N., Dik, B. J., Van der Vaart, L., & Klibert, J. (2023). The holistic life-crafting model: A systematic literature review of meaning-making behaviors. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1271188. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1271188>
- Vilarino del Castillo, D., & Lopez-Zafrá, E. (2022). Antecedents of psychological capital at work: A systematic review of moderator–mediator effects and a new integrative proposal. *European Management Review*, 19(1), 154-169. <https://doi.org/10.1111/emre.12460>
- Wang, H., Li, P., & Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), Article 8016. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218016>
- Zhang, Y., Hou, Z., Zhou, X., Yue, Y., Liu, S., Jiang, X., & Li, L. (2022). Abusive supervision: A content analysis of theory and methodology. *Chinese Management Studies*, 16(3), 509-550. <https://doi.org/10.1108/cms-01-2021-0017>
- Zong, Z., Guo, W., Wang, T., & Duan, J. (2023). Flight or fight: How do employees respond to abusive supervision? *Current Psychology*, 42(27), 23656-23668. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03470-8>
- Zuzelo, P. R. (2023). Discouraging quiet quitting: Potential strategies for nurses. *Holistic Nursing Practice*, 37(3), 174-175. <https://doi.org/10.1097/hnp.0000000000000583>

Capítulo 5

CONCLUSÃO GERAL

Esta tese, composta por três estudos, evidencia os efeitos da liderança destrutiva sobre a experiência do empregado, com ênfase em seu bem-estar e na desistência silenciosa, além de destacar a relevância da adoção de estratégias voltadas à mitigação dos impactos negativos desse fenômeno. Cada artigo contribui, sob diferentes abordagens metodológicas, para ampliar a compreensão do fenômeno ao revelar como fatores individuais e contextuais interagem na configuração dessas relações. A adoção da perspectiva dos próprios empregados, ainda pouco explorada na literatura sobre liderança destrutiva, constitui um dos diferenciais teóricos e práticos desta pesquisa.

O primeiro estudo investigou a relação entre liderança destrutiva e bem-estar, com foco na mediação das estratégias de enfrentamento e na moderação do comportamento do seguidor. Os resultados mostraram que a liderança destrutiva reduz o bem-estar ao desencorajar o uso de estratégias ativas, voltadas à resolução de problemas, e favorecer mecanismos de evitação. O comportamento do seguidor, embora teoricamente relevante, não exerceu moderação significativa nesse modelo, o que sugere a necessidade de explorar variáveis contextuais adicionais que possam explicar essa lacuna.

O segundo estudo examinou a influência da liderança destrutiva sobre a desistência silenciosa, considerando a mediação das demandas do trabalho e a moderação do capital psicológico. Os resultados indicaram que as demandas percebidas como obstáculos intensificam a desistência silenciosa, enquanto, de forma inesperada, as demandas de desafio também a aumentam em contextos de liderança

destrutiva. O capital psicológico demonstrou capacidade de atenuar os efeitos das demandas de desafio, embora tenha se mostrado insuficiente para neutralizar os impactos das demandas de obstáculo, destacando sua atuação como um recurso protetivo parcial.

O terceiro estudo, de caráter tecnológico, propôs um modelo integrado de intervenções organizacionais voltadas à prevenção e mitigação dos efeitos da liderança destrutiva. As recomendações foram articuladas em três frentes: qualificação das lideranças, reorganização do trabalho e estímulo ao desenvolvimento dos recursos pessoais dos profissionais e incluíram ações como capacitação de lideranças, redesenho de cargos, treinamento de colaboradores, estímulo ao desenvolvimento de recursos pessoais e o uso de estratégias de ressignificação do trabalho e da vida. Essas intervenções, quando integradas, demonstram potencial para fortalecer o engajamento dos empregados e promover ambientes de trabalho mais saudáveis, adaptáveis e engajadores.

No campo teórico, a tese contribui ao integrar a Teoria Transacional do Estresse e a Teoria das Demandas e Recursos do Trabalho, oferecendo uma explicação ampliada das relações entre liderança, estratégias de enfrentamento, demandas do trabalho e comportamento organizacional. A pesquisa avança ao explorar simultaneamente o papel mediador das estratégias de enfrentamento e das demandas do trabalho, bem como o papel moderador de recursos individuais, fornecendo evidências empíricas para modelos integrativos que articulam fatores contextuais e individuais no comportamento organizacional.

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios para organizações que desejam reduzir os riscos associados à liderança destrutiva. A implementação de políticas voltadas ao equilíbrio entre demandas e recursos, associada ao suporte

psicológico e à formação de lideranças positivas, pode contribuir significativamente para ambientes organizacionais mais resilientes, sustentáveis e centrados no bem-estar dos empregados.

Apesar das contribuições, a tese apresenta algumas limitações. O delineamento transversal impossibilita inferências causais robustas, e a ausência de segmentação por setor limita a generalização dos achados. Pesquisas futuras podem aprofundar essas análises por meio de estudos longitudinais, abordagens mistas e investigações intersetoriais, capazes de capturar a complexidade das experiências organizacionais em diferentes contextos e culturas.

Em síntese, esta tese cumpre seu objetivo de analisar os efeitos da liderança destrutiva sobre o bem-estar e a desistência silenciosa dos empregados, identificando variáveis mediadoras e moderadoras relevantes e propondo intervenções organizacionais para mitigar seus efeitos. Ao integrar fatores individuais e contextuais em um modelo explicativo abrangente, a pesquisa oferece contribuições teóricas e práticas significativas para o enfrentamento de práticas de liderança prejudiciais e para a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, engajadores e produtivos.