

Expressão de Raiva e Desempenho: Testando Modelos de Moderação

Silvana Curvello de Cerqueira Campos* , Sônia Maria Guedes Gondim ,
& Aleciane da Silva Moreira Ferreira 

Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil

RESUMO – Tratou-se de um estudo correlacional com 108 líderes e 176 liderados de quatro empresas públicas ou de economia mista em que se testou o efeito da percepção de raiva e de poder do líder no desempenho do liderado, moderado por dois traços pessoais dos liderados (conscienciosidade e agradabilidade). A base teórica foi o modelo EASI (*Emotion as Social Information*). Os liderados responderam três instrumentos: a) traços pessoais de agradabilidade e conscienciosidade; b) Medida de Poder Social Global do líder; e c) Escala de Percepção da Expressão Emocional de raiva do líder. Os líderes responderam à Medida de Desempenho de Tarefa de seus liderados. Os resultados indicaram que apenas a conscienciosidade moderou a relação entre a percepção de raiva do líder e o desempenho do liderado.

PALAVRAS-CHAVE: Emoções de raiva, Liderança, Traços Pessoais, Desempenho

Anger Expression and Performance: Testing Moderation Models

ABSTRACT – It was a correlational study with 108 leaders and 176 subordinates from four public and mixed-economy companies, in which the effect of anger perception and leader's power on subordinate's performance has been tested, moderated by two subordinates' personal traits (conscientiousness and agreeableness). The theoretical basis was the EASI (Emotion as Social Information) model. The subordinates answered three instruments: a) personal traits of agreeableness and conscientiousness; b) Leader's Global Social Power Measure; and c) Leader's Emotional Expression Perception Scale. Leaders responded to the subordinates Task Performance Measure. The results indicated that only conscientiousness moderated the relationship between the leader anger perception and the subordinate's performance.

KEYWORDS: Anger's emotion, Leadership, Personal Traits, Performance

Emoções são consideradas elementos-chave na vida social e nas relações de trabalho. Auxiliam nos processos de comunicação e na sociabilidade, informando ainda sobre os pensamentos e as intenções pessoais (Lopes, Brackett, Nezlek, Schutz, & Salovey, 2004; Woyciekoski & Hutz, 2009). O ambiente de trabalho exige o cumprimento de metas relacionadas ao desempenho na tarefa e aos comportamentos extra papel. Muitas vezes o alcance de tais objetivos depende da qualidade da relação estabelecida entre líderes e liderados. Os estados de humor do líder, por exemplo, podem ser alterados conforme os eventos que ocorrem no trabalho, vindo a repercutir na qualidade das interações entre líderes e liderados e na tolerância para com o erro do outro, com impactos no desempenho individual e organizacional (Mattos & Schlindwein, 2015).

Nas últimas décadas as emoções começaram a ocupar um lugar importante na compreensão de processos micro organizacionais (Bueno, Correia, Abacar, Yves, & Júnior, 2015), em especial as emoções nas relações entre líderes e liderados. A liderança pode ser definida como um processo de influência social em que o líder afeta os sentimentos, percepções e comportamentos de seus liderados (Kafetsios, Athanasiadou, & Dimou, 2013). Tal definição deixa em evidência a importância de entender a forma como as emoções dos líderes são interpretadas pelos liderados, pois esta interpretação repercute nas atitudes, comportamentos e qualidade das relações entre eles.

A emoção de raiva, foco deste estudo, é uma das emoções com mais impacto negativo em contextos organizacionais (Brees, Mackey, Martinko, & Harvey, 2014) e nas

* E-mail: scurvellocampos2019@hotmail.com

■ Submetido: 12/02/2018; Revisado: 11/11/2018; Aceito: 29/05/2019.

relações interpessoais entre líderes e liderados (Gondim & Borges-Andrade, 2009). É previsível, portanto, que as emoções negativas (e.g., raiva) manifestadas por um líder gerem reações negativas no liderado contribuindo para o baixo desempenho e a desmotivação (Cherian & Farouq, 2013; Gosendo & Torres, 2010). Expressões emocionais positivas (e.g., felicidade), por exemplo, encontram-se mais associadas a resultados positivos, como aumento da autoeficácia e melhor desempenho de equipe.

Alguns estudiosos procuraram entender como as emoções do líder, em especial as emoções negativas (e.g., Cavazotte, Moreno, & Hickmann, 2012; Xu, Loi, & Lam, 2015), influenciavam no desempenho do liderado e nas relações do trabalhador com a organização e com clientes ou usuários (Rodrigues & Gondim, 2014), especificamente no contexto público (Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015). Estes autores concluíram que características dos líderes influenciavam nessas relações (Berrios, Gobatto, Ribeiro, & Muniz, 2016).

Na perspectiva de Barsade (2002) o contágio emocional provocado pelo humor do líder é uma variável importante para explicar o desempenho de equipes de trabalho. O humor negativo do líder, por exemplo, está associado ao tom emocional negativo dos liderados (Barbosa, Bizarria, Neto, & Moreira, 2016). Para além da influência direta de seu humor, o líder pode influenciar indiretamente as reações afetivas dos liderados, ao ter o poder de controlar eventos (recursos e suporte social) com fortes impactos emocionais no trabalho. Além disso, o líder tem o poder de designar e avaliar a qualidade das tarefas desempenhadas pelos liderados (Bueno et al., 2015).

Outra perspectiva de analisar as emoções dos líderes foca aspectos cognitivos, como as percepções dos liderados sobre as emoções dos seus líderes (Ladeira, Sonza, & Berte, 2012). No entanto, ressalta-se que esta percepção pode variar conforme as características pessoais dos liderados, sendo os traços pessoais relevantes na interpretação que o liderado faz da emoção expressa pelo líder com distintos impactos pessoais e para a relação entre eles.

Nos últimos anos, diferentes pesquisas nacionais (Franco & Santos, 2015; Gonzaga & Monteiro, 2011) e internacionais (Ruiz & Esteban, 2018; Veliz, Dörner, Soto, Reyes, & Ganga, 2018;) trouxeram evidências de que diferentes fatores afetam o sucesso de pessoas e organizações, envolvendo a inteligência emocional (IE) – habilidade para lidar com as emoções pessoais e alheias (Woyciekoski & Hutz, 2009). Sendo assim, pode-se concluir que a IE não é apenas importante para o líder que expressa emoção, mas também para o liderado que irá interpretar e compreender ativamente a emoção manifestada pelo seu líder.

Desse modo, estudos que tragam mais informações sobre as variáveis que explicam as associações entre expressão emocional do líder e desempenho do liderado tornam-se relevantes (Van Kleef, Anastasopoulou, & Nijstad, 2010a),

em especial os estudos sobre as emoções negativas (e.g., Joseph, Dhanani, Shen, Mchugh, & Mccord, 2015; Van Kleef et al., 2009; Van Kleef, Homan, Beersma, & Van Knippenberg, 2010b). Esse esforço de investigação encontra respaldo no fato de os estudos serem inconclusivos. Alguns deles afirmam haver efeitos negativos sobre o liderado (e.g., Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & Mckee, 2014), enquanto outros apontam efeitos positivos no desempenho do liderado (e.g., Marques, Dimas, & Lourenço, 2014; Visser, Van Knippenberg, Van Kleef, & Wisse, 2013).

A ambiguidade em relação a esses efeitos abre espaço para a realização de pesquisas que investiguem variáveis moderadoras, que poderiam atenuar o impacto indesejável das emoções negativas dos líderes nos liderados. O estudo de Chi e Ho (2014) testou moderadores individuais e de contexto nas relações entre a percepção de raiva do líder e o desempenho dos liderados. O referido estudo se apoiou no modelo EASI [*Emotion as Social Information* / Emoção como Informação Social] de Van Kleef (2009), de acordo com o qual a expressão emocional serve de informação a ser processada pelo observador, influenciando a maneira como as pessoas interpretam e se comportam umas em relação às outras. Consonante com o referido modelo, há pessoas com maior motivação consciente e intencional, o que a referida teoria sinaliza como um traço de personalidade, para processar informação e entender melhor a expressão emocional alheia, contribuindo para diminuir os impactos negativos nas interações sociais. Para outras pessoas, no entanto, os impactos negativos sobre as interações sociais seriam maiores, visto não haver engajamento cognitivo para entender o que leva o outro a exibir emoções negativas.

O estudo de Chi e Ho (2014) usou como moderadores individuais os traços pessoais de conscienciosidade e agradabilidade dos liderados, e como moderador de contexto social, a percepção de poder do líder, pelo liderado. Os achados trouxeram evidências da moderação dos traços pessoais e da percepção de poder do líder. Liderados com indicadores elevados de conscienciosidade e/ou agradabilidade, e também aqueles que percebem mais poder do líder no controle dos recursos, fazem mais uso de processamento da informação emocional, sendo menos reativos negativamente à percepção de raiva do líder, o que parece ter impacto positivo na avaliação que o líder faz de seu desempenho.

O estudo, cujos resultados estão sendo apresentados neste artigo, buscou colocar à prova, em uma amostra de trabalhadores brasileiros, o modelo testado por Chi e Ho (2014) com trabalhadores chineses. O objetivo foi buscar evidências confirmatórias da moderação dos traços pessoais e da percepção de poder do líder em amostras de trabalhadores de outros países com relações distintas entre líderes e liderados. Espera-se também contribuir para a área de comportamento organizacional e de gestão de pessoas e orientar políticas de treinamento e preparação de líderes.

Emoções como informação social: bases do modelo EASI

A teoria EASI afirma haver dois processos mediante os quais os comportamentos de uma pessoa são influenciados pela expressão emocional de outra: o cognitivo-inferencial e o afetivo-reativo (Van Kleef, 2009). O primeiro processo se refere à interpretação da expressão emocional da outra pessoa, ao passo que o segundo processo diz respeito ao impacto afetivo da emoção alheia, que leva a uma reação imediata, muitas vezes, pouco reflexiva.

A adoção de um desses dois processos depende de dois outros fatores (Van Kleef, 2009): capacidade de processamento de informação do percebedor e fatores sociorrelacionais contextuais. O primeiro refere-se à própria capacidade de o percebedor de interpretar conscientemente informações do meio externo, incluindo a expressão emocional alheia. O segundo faz menção a eventos do ambiente ou relações interpessoais em que a percepção ocorre. De acordo com Van Kleef et al. (2009), liderados com alta capacidade de processamento de informação fazem mais uso da inferência do que reagem afetivamente de modo impulsivo. Em contraposição, liderados com baixa capacidade de processamento da informação reagem mais afetivamente a emoções positivas ou negativas dos líderes. Na perspectiva da psicologia cognitiva, a capacidade de processamento da informação está relacionada à habilidade de pensar, interpretar e perceber o mundo e não reagir impulsivamente a ele (Neves, 2006).

A literatura aponta haver fatores sociais e individuais que atuam como moderadores. Dentre os sociais aparecem o contexto de realização das tarefas (Marques et al., 2014), a natureza e a qualidade do relacionamento interpessoal entre líderes e liderados (Eberly & Fong, 2013), a cultura (Silva, Barbosa, & Abelin, 2016) e o tipo de organização em que líderes e liderados estão inseridos (Machado & Abegão, 2015). Um dos fatores individuais de importância é o estado motivacional do percebedor para processar a informação (Van Kleef et al., 2009).

Estudos empíricos apontam o quanto a teoria EASI vem sendo utilizada para explicar o papel social das emoções. Van Kleef, Anastasopoulou e Nijstad (2010) investigaram se os efeitos das expressões de raiva sobre o desempenho criativo poderiam ser moderados pela motivação epistêmica (ME). Os resultados apontaram que os participantes com ME elevada exibiram maior fluência, originalidade e flexibilidade após receberem comentários mais raivosos do que neutros, enquanto aqueles com baixa ME foram menos criativos após receberem feedbacks com manifestações expressas de irritação.

As expressões de raiva entre parceiros em interação levam os observadores externos a pensarem que as relações entre eles são menos cooperativas, corroborando a hipótese de que as expressões emocionais influenciam a maneira como se interpretam as situações sociais (Van

Doorn, Heerdink, & Van Kleef, 2012). Em situações de ambiguidade, por exemplo, as expressões emocionais influenciam nos processos inferenciais atribucionais com interpretações enviesadas (Van Doorn, Van Kleef, & Pligt, 2015).

Desempenho no trabalho

Esta é uma das variáveis mais investigadas na área do comportamento organizacional (Gosendo & Torres, 2010). Entretanto, mesmo com toda a sua importância prática e relevância teórica, pouco se tem feito para clarificar o conceito de desempenho face a sua multidimensionalidade (Wu, 2014). O ponto de concordância entre os autores é que esta definição se refere ao que o indivíduo faz em uma situação de trabalho (comportamentos do papel e extra-papel) e o resultado ou produto de suas ações.

Apesar de reconhecer a multidimensionalidade do conceito, neste estudo o foco recaiu no comportamento da tarefa (e.g., elaborar relatório semanal, atender ao cliente), influenciado por fatores pessoais e contextuais, sem considerar os comportamentos extra papel, que se referem a comportamentos que contribuem para potencializar o desempenho na tarefa (e.g., colaborar com os colegas no cumprimento de suas tarefas) (Bendassolli, 2012). Em revisão de literatura realizada por Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) foram encontrados 12 artigos que apontam que uma melhor relação entre líder e liderado repercute no melhor desempenho do liderado. No estudo de Fonseca et al. (2015) concluiu-se que a boa comunicação e o espírito agregador (características pessoais) estão associadas ao melhor desempenho do liderado. O estudo de Wolff, Cabral e Lourenço (2013) concluiu que o liderado que se sente motivado pelo líder tende a ser estimulado a melhorar seu desempenho.

Outros fatores que podem interferir na percepção do desempenho do liderado são: traços de personalidade do líder, o momento da avaliação, o nível de envolvimento do líder no processo de avaliação – e demais fatores subjetivos e objetivos que fazem parte desse processo – julgamento, perfil de avaliadores, processo, política da organização e métodos de avaliação (Bezerra, 2013). Além disso, este último autor destaca os vieses subjetivos do julgamento, pois o avaliador tende a avaliar exageradamente o alto ou o baixo desempenho, ou ainda a classificar todos os colaboradores de igual forma.

Outro viés importante ocorre quando o líder avalia uma característica do liderado de forma positiva ou negativa, influenciado pela apreciação global, ou ainda quando dá importância a determinadas características, ignorando o peso dos parâmetros estabelecidos. Por último, Bezerra (2013) também indicou que avaliações do desempenho são influenciadas pelo momento em que a avaliação é realizada, o chamado efeito da recência. Como decorrência deste efeito o líder pode ter dificuldade em recuperar o histórico

de lembranças do liderado, incluindo os aspectos positivos e negativos, e com isso pode-se deixar influenciado pelos aspectos recentemente observados. Ao se ter em conta que o processo de avaliação envolve aspectos subjetivos, incluindo a qualidade das interações entre líderes e liderados, a suposição deste estudo foi que a percepção de raiva do líder, pelos liderados, poderia interferir na qualidade da interação que o liderado estabelecerá com este líder, o que de algum modo estaria associado à maneira como o líder avaliaria o desempenho deste liderado.

Traços pessoais como moderadores

Para fins deste estudo adotou-se o modelo dos traços pessoais do Big Five, proposto por Goldberg (1992) e McCrae (1987, 1992) e que descreve cinco traços de personalidade (neuroticismo, extroversão, abertura para nova experiência, agradabilidade e conscienciosidade). Serão descritos aqui somente os dois últimos traços, já que foram os usados no estudo de Chi e Ho (2014), além de serem os traços mais relacionados ao desempenho no trabalho (Gomes & Golino, 2012).

A conscienciosidade é considerada um dos maiores preditores do desempenho no trabalho, com efeitos nas metas de motivação para realização e no alcance de metas difíceis (Myszkowski, Storme, Davila, & Lubart, 2015). Os trabalhadores mais conscienciosos, quando confrontados com expressões de emoções negativas do líder, tendem a inferi-las como sinais de haver falhas no desempenho da tarefa e, portanto, podem aumentar seus esforços para alcançar as metas, o que seria percebido pelo líder. Os de baixa conscienciosidade, ao contrário, mostram-se menos propensos a interpretar essas emoções como um *feedback* negativo e tendem a não mobilizar recursos para melhorar o seu desempenho (Myszkowski et al., 2015).

A agradabilidade, por sua vez, é o mais forte preditor de cooperação interpessoal no trabalho (Volk, Thoni, & Ruigrok, 2011). Esse traço leva o indivíduo a buscar manter a harmonia interpessoal, por sua capacidade de ser empático com os outros (Hauck, Machado, Teixeira, & Bandeira, 2012), e evitar discussões (Myszkowski et al., 2015). Indivíduos com traços elevados de agradabilidade tendem a ser tolerantes, atenciosos, cooperativos e corteses (Vianelloa, Schnabel, Sriram, & Nosek, 2013). Em contraste, indivíduos com traços de agradabilidade

mais fracos tendem a priorizar seus próprios interesses e a se engajarem em comportamentos de retaliação quando percebem tratamento injusto (Vianelloa et al., 2013). São também menos propensos a se preocuparem com líderes irritados e podem ainda responder às emoções negativas dos líderes, engajando-se em comportamentos desviantes ou aumentando os conflitos.

Percepção de poder do líder como moderador

O poder do líder está relacionado à habilidade para controlar ou modificar comportamentos, atitudes e opiniões dos liderados. Conforme French e Raven (1959), o poder caracteriza uma relação de dependência entre o que tem poder (A) e aquele destituído de poder (B). Uma pessoa só terá poder sobre a outra se é percebida como tendo controle de recursos almejados e importantes (Eberly & Fong, 2013). Quando líderes considerados poderosos manifestam emoções negativas, seus liderados buscam estrategicamente manter bom relacionamento com eles, principalmente porque reconhecem seu controle ao acesso de recursos valorizados (Araújo et al., 2013).

A suposição é que quanto maior a percepção de poder do líder para controlar os recursos almejados, maior a motivação do liderado em fazer uso de processos inferenciais e tentar entender as expressões emocionais negativas deste líder. Provavelmente tal esforço poderia levá-lo a empreender ações de melhoria de seu desempenho que seriam visíveis a este líder. Decorre daí a importância de testar a percepção de poder do líder como moderadora das relações entre expressões de raiva do líder e desempenho do liderado.

Abaixo, menciona-se as hipóteses que foram formuladas:

H1: *a percepção de raiva do líder (H1a), a conscienciosidade (H1b), a agradabilidade (H1c) e a percepção de poder do líder (H1d) são preditores do desempenho do liderado percebido pelo líder.*

H2: *a conscienciosidade (H2a), a agradabilidade (H2b) e a percepção do poder do líder (H2c) moderam a relação entre a percepção da expressão de raiva do líder pelo liderado e o desempenho do liderado percebido pelo líder, de forma que quando cada moderador apresenta indicadores mais elevados, a relação é positiva e quando os indicadores são mais baixos a relação é negativa.*

MÉTODO

Trata-se de um estudo correlacional e de corte transversal. Foram testados dois modelos, preditivo e de moderação. No modelo preditivo foram medidos os efeitos da variável

anterior (expressão de raiva do líder) e das variáveis moderadoras (traços pessoais do liderado e percepção de poder do líder) na variável critério (desempenho do liderado).

Participantes

A amostra não aleatória foi composta por 284 trabalhadores de quatro organizações públicas ou de economia mista, sendo 108 líderes e 176 liderados, todos da área administrativa e com vínculo de emprego pelo menos de um ano. Dos 176 liderados participantes, 59,1% eram homens. A faixa etária predominante estava de 25 a 30 anos (28,4%) e de 30 a 35 anos (25,1%), seguida das faixas de 35 e 40 anos (19,3%), de 40 e 45 anos (14,8%), de 20 e 25 anos (6,2%) e acima de 45 anos (6,2%). Dos 108 líderes participantes, 75% eram homens. A faixa etária prevalente estava entre 40 e 45 anos (48,1%) e entre 35 e 40 anos (22,2%), seguida das faixas entre 30 a 35 anos (12,0%), entre 25 e 30 anos (10,2%) e acima de 50 de anos (7,5%).

Instrumentos

Os liderados responderam a um questionário contendo: a) variáveis sociodemográficas (sexo, idade, escolaridade) e profissionais (tempo de permanência na organização e função); b) itens sobre traços pessoais de agradabilidade e conscienciosidade do instrumento “Os Cinco Grandes Domínios”; c) Medida de Poder Social Global do líder; e d) Escala de Percepção da Expressão Emocional de raiva do líder. Os líderes responderam à *Medida de Desempenho de Tarefa de seus liderados*. As escalas de resposta eram do tipo likert de 1 a 5. Para os traços pessoais, a escala variava de discordo totalmente a concordo totalmente; para a percepção da raiva variava de nada ou muito ligeiramente a extremamente; e para o desempenho de nunca a sempre. Cada líder avaliou entre 1 e 2 liderados e cada liderado avaliou seu líder. Tendo em vista a necessidade de manter anonimato para fins de realização do estudo nas empresas participantes, os pesquisadores não tiveram acesso à informação de qual líder avaliou o liderado e vice-versa.

Dimensão raiva da escala de percepção da expressão emocional (Forgays, Forgays, & Spielberger, 1997; $\alpha=0,94$): a dimensão foi utilizada para medir o grau de percepção da expressão emocional de raiva do líder pelo liderado. A instrução era de que o liderado procurasse lembrar de situações em que o seu líder tivesse manifestado um dos diferentes graus de intensidade de raiva nos últimos dois meses que antecederam à data de resposta ao instrumento: 1- irritado; 2- contrariado; 3- inflamado; 4- furioso e 5- raivoso. Para fins de interpretação da intensidade de raiva, irritado seria a menor intensidade e raivoso de maior intensidade.

Dimensões de agradabilidade ($\alpha=0,75$) e *conscienciosidade* ($\alpha=0,74$) *dos cinco grandes domínios* (Goldberg, 1999): utilizou-se apenas 20 itens dos 50 da medida original, sendo os 10 primeiros correspondentes aos domínios de agradabilidade (e.g., “Eu me interessar pelas pessoas”) e os outros 10 de conscienciosidade (e.g., “Presto atenção aos detalhes”). Os liderados se auto avaliaram em relação a estes dois fatores.

Medida de poder social global (Nesler, Aguinis, Quigley, Lee, & Tedeschi, 1999; $\alpha=0,80$): utilizou-se no estudo apenas três dos 33 itens da escala original (resistência e controle de poder: e.g., “Meu líder tem a habilidade de fazer com que eu me comporte da forma como ele quer”; conformidade: e.g., “Meu líder é alguém que faz com que eu siga as suas sugestões” e recompensa: “Meu líder pode me fornecer benefícios especiais”) para medir a percepção de poder do líder na ótica do liderado. Os demais itens da medida aplicada no estudo de Chi e Ho (2014) não foram incluídos porque seus conteúdos não eram pertinentes a amostra deste estudo (e.g., Meu supervisor pode influenciar as minhas atividades relacionadas com a escola).

Medida de desempenho na tarefa: o líder era convidado a avaliar o desempenho de seus liderados. A medida usada era composta por oito itens retirados de duas escalas de desempenho: Escala de Desempenho no Trabalho (Williams & Anderson, 1991; $\alpha=0,92$) e Escala de Performance (Wayne & Liden, 1995; $\alpha=0,93$). Da primeira, utilizou-se apenas cinco (3, 6, 9, 12 e 21) de 14 itens (e.g., “O liderado realiza adequadamente as atividades que são de responsabilidade dele”) pois estes pertencem à dimensão “Desempenho da Tarefa”, foco definido para o estudo seguindo o mesmo procedimento do estudo de Chi e Ho (2014), enquanto os demais itens pertencem à dimensão “Cidadania organizacional”. Da segunda escala foram usados três de quatro itens (e.g., “Avalie a frequência em que este liderado apresenta desempenho superior em relação aos outros subordinados supervisionados por você”), uma vez que o quarto item se tratava de uma pergunta aberta que não foi usada nesta pesquisa.

Procedimentos para Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita mediante instrumentos disponibilizados em formatos impresso e digital, respondidos de forma voluntária, após a aceitação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A identificação de líderes e seus respectivos liderados foi feita mediante informações de cada uma das organizações participantes do estudo. Cada líder avaliou em média dois liderados.

Procedimentos de Análise de Dados

Os procedimentos de análise e interpretação foram desenvolvidos com o auxílio dos softwares SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e AMOS (*Analysis of Moment Structures*), ambos versão 20.0. No SPSS, procedeu-se inicialmente à realização das análises preliminares para inspeção de dados e identificação de casos omissos. Para explorar a estrutura fatorial das medidas, observaram-se os valores do teste de esfericidade de Bartlett e do critério Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Foram realizadas análises paralelas (AP), para identificar o número de fatores a serem retidos, e análises fatoriais exploratórias (AFE).

Para a extração dos fatores foi utilizado o método dos eixos principais, com rotação oblíqua. Definiu-se a carga fatorial de 0,30 como representativa do item para o fator (correlação item-total). A confiabilidade das dimensões e da escala foi verificada por meio do coeficiente alpha de Cronbach (α). Procedeu-se também a realização das análises descritivas (frequência) e de tendência central (média e desvio-padrão) e as análises de correlação com base no coeficiente de Pearson ($r < 0,20$ = negligenciável; $0,20 < r < 0,40$ = fraca; $0,40 < r < 0,60$ = moderada; $0,60 < r < 0,80$ = forte; $r > 0,80$ = muito forte) (Marôco, 2014).

O AMOS, por sua vez, foi usado para realizar o teste confirmatório dos modelos preditivo e moderador, mediante equações estruturais. Para os testes dos modelos foram escolhidos os três itens com maior carga fatorial. Foi utilizada a matriz de covariância das variáveis e o método

de estimação *Maximum Likelihood* (MLE). Os índices de ajuste do modelo estrutural e de medida utilizados foram: χ^2 (Quanto menor, melhor; $p > 0,05$); χ^2/df (< 5 : aceitável; 2;3: ajustamento bom); GFI (0,9;0,95: bom ajustamento; $\geq 0,95$: ajustamento muito bom); CFI ($\geq 0,90$: bom ajustamento) e RMSEA ($< 0,05$: ajustamento muito bom; 0,05;0,08: ajustamento bom) (Marôco, 2014). A existência de *outliers* multivariados foi verificada a partir da Distância de Mahalanobis (DMD2) e a normalidade foi examinada por meio da assimetria e curtose. A DMD2 detectou sete casos extremos, um líder e seis liderados, (p_1 e $p_2 \leq 0,05$), que foram excluídos da amostra. Dessa maneira o número final de participantes foi de 108 líderes e 176 liderados. Além disso, os valores de assimetria e curtose estavam entre ± 1 , não indicando violação (Marôco, 2014). A Tabela 1 apresenta os índices psicométricos, considerados aceitáveis.

Tabela 1
Índices Psicométricos das Medidas

Instrumento	KMO	Teste de esfericidade de Bartlett ($p < 0,001$)	Variância explicada	Confiabilidade (α)	Fator e carga
Medida de Agradabilidade	0,78	195,872	47,22%	0,73	0,47 a 0,68
Medida de Conscienciosidade	0,74	236,326	49,02%	0,76	0,32 a 0,55
Medida de Percepção de Poder	0,72	232,321	52,31%	0,71	0,66 a 0,79
Medida de Desempenho	0,88	434,982	57,48%	0,89	0,62 a 0,81
Medida de Percepção de Raiva	0,79	334,624	45,25%	0,78	0,50 a 0,76

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa.

RESULTADOS

Percepção de raiva e de poder do líder, traços pessoais e desempenho dos liderados

A média de percepção de raiva do líder pelos liderados foi de 2,97 (DP=1,33) em uma escala de 1 a 5. As médias obtidas por cada uma das graduações de raiva foi a seguinte: Irritado, M=2,90 (DP= 1,20); Contrariado, M=2,81 (DP=1,29); Inflamado, M=2,97 (DP=1,53); Furioso, M=2,50 (DP=1,62); Raivoso, M=2,47 (DP=0,61). Os resultados sugerem que as manifestações de raiva do líder percebidas pelos liderados são de média intensidade. Os resultados da agradabilidade, conscienciosidade, percepção de poder do líder e avaliação de desempenho dos liderados pelos seus líderes, situaram-se acima do ponto médio da escala, sendo, respectivamente, (M=3,52;

DP=1,26), (M=3,74; DP=1,45), (M=3,92; DP=0,87) e (M=3,85; DP=1,21). Neste último caso, os líderes avaliaram que os seus liderados “executam as tarefas esperadas” e “apresentam um bom nível de desempenho global”, contribuindo adequadamente para o exercício de suas ocupações ou funções administrativas.

Força das relações entre as variáveis do estudo

Os resultados apresentados na Tabela 2 mostram associação positiva entre percepção de raiva, percepção de poder e os dois traços pessoais, variando de 0,54 a 0,74. A única associação negativa foi entre percepção de raiva e desempenho ($r = -0,71$, $p < 0,01$).

Preditores e moderadores do desempenho dos liderados

Os resultados das análises de regressões múltiplas para teste dos modelos preditivo e moderador encontram-se na Tabela 3. A percepção de raiva do líder se mostrou como o maior preditor negativo do desempenho, sendo seu coeficiente de regressão $\beta = -0,287$ ($t_{(176)} = -4,027$; $p < 0,001$), enquanto a conscienciosidade e a agradabilidade tiveram efeito positivo no desempenho do liderado. A conscienciosidade foi preditor mais forte, $\beta = 0,260$ ($t_{(176)} = 3,638$; $p < 0,001$), do que a agradabilidade $\beta = 0,158$ ($t_{(176)} = 2,378$; $p < 0,001$). Liderados com traços de conscienciosidade ou agradabilidade foram mais bem avaliados em seu desempenho pelo líder. Os dois traços pessoais moderaram a relação entre percepção da raiva e desempenho ($p < 0,05$). No entanto, embora a percepção de poder do líder tenha se correlacionado com o desempenho ($r = 0,60$; $p < 0,01$), não se revelou preditora e tampouco moderadora ($p > 0,05$). Os resultados levaram

à exclusão da percepção de poder no teste confirmatório, mediante modelagem de equações estruturais.

Os testes confirmatórios da predição ratificaram os resultados das análises de correlação e das regressões, em que todas as variáveis se mostraram associadas ($r = -0,71$, $r = 0,70$, $r = 0,61$; $p < 0,01$) ou funcionaram como preditores do desempenho do liderado. A percepção de raiva do líder foi o maior preditor negativo, ($\beta = -0,247$, $SE = 0,017$, $p < 0,05$), e a agradabilidade ($\beta = 0,235$, $SE = 0,131$, $p < 0,05$) e a conscienciosidade ($\beta = 0,213$, $SE = 0,084$, $p < 0,05$) foram preditores positivos. O modelo apresentou bons índices de ajustes: $\chi^2 = 433,506$; $gl = 230$; $\chi^2 / gl = 1,88$; $GFI = 0,936$; $CFI = 0,969$ e $RMSEA$ (IC 90%) = 0,056.

A figura 1 ilustra os resultados do teste de modelo de moderação, que apresentaram bons índices de ajuste: $\chi^2 = 98,714$; $gl = 0,50$; $\chi^2 / gl = 2,12$; $GFI = 0,90$; $CFI = 0,92$ e $RMSEA$ (IC 90%) = 0,066, com intervalo de confiança entre 0,064 e 0,069. A agradabilidade não foi confirmada como moderadora ($p > 0,05$), contrariando, portanto, os resultados das análises exploratórias.

Tabela 2

Matriz de correlações entre a percepção de raiva, percepção de poder, agradabilidade e conscienciosidade, e desempenho

	1	2	3	4	5	M	DP
1 - Percepção da Raiva	-					2,97	1,33
2- Desempenho	-0,71**	-				3,85	1,21
3- Percepção de poder	0,54**	0,60**	-			3,92	0,87
4- Conscienciosidade	0,69**	0,61**	0,74**	-		3,74	1,45
5- Agradabilidade	0,63**	0,70**	0,67**	0,69**	-	3,52	1,26

** $p < 0,01$

Tabela 3

Preditores do desempenho do liderado e variáveis de interação

Variáveis	B	Desempenho	
		SE b	β
Passo 1			
Constante	4,02	0,16**	
Percepção da Raiva_C	-0,12	0,16**	-0,29*
Agradabilidade_C	0,32	0,16**	0,16**
Conscienciosidade_C	0,75	0,16**	0,26*
Percepção de Poder_C	0,11	0,08	0,08
Passo 2			
Constante	4,00	0,05	
Percepção da Raiva_C	-0,12	0,03	-0,31*
Agradabilidade_C	0,32	0,13	0,16**
Conscienciosidade_C	0,73	0,20	0,25*
Percepção de Poder_C	0,19	0,03	0,35
Perc Raiva *Perc Poder	0,00	0,03	0,00
Perc Raiva*Consc	-0,36	0,14	-0,17**
Perc Raiva *Agrad	0,26	0,12	0,14**

Nota. R^2 ajustado=0,55 para o passo 1; R^2 ajustado=0,63 para o passo 2. * $p < 0,001$ ** $p < 0,05$.

A conscienciosidade apresentou bons índices de ajuste, justificando a decomposição desta variável ($\beta=-0,081$, $SE=0,048$, $p<0,05$) para avaliar os valores estimados do desempenho em função da alta e baixa conscienciosidade do

liderado. Os resultados podem ser visualizados na Figura 2. As retas apresentaram significância estatística para os dois níveis de conscienciosidade: alto ($\beta=0,063$, $SE=0,015$, $p<0,05$) e baixo ($\beta=0,072$, $SE=0,012$, $p<0,05$).

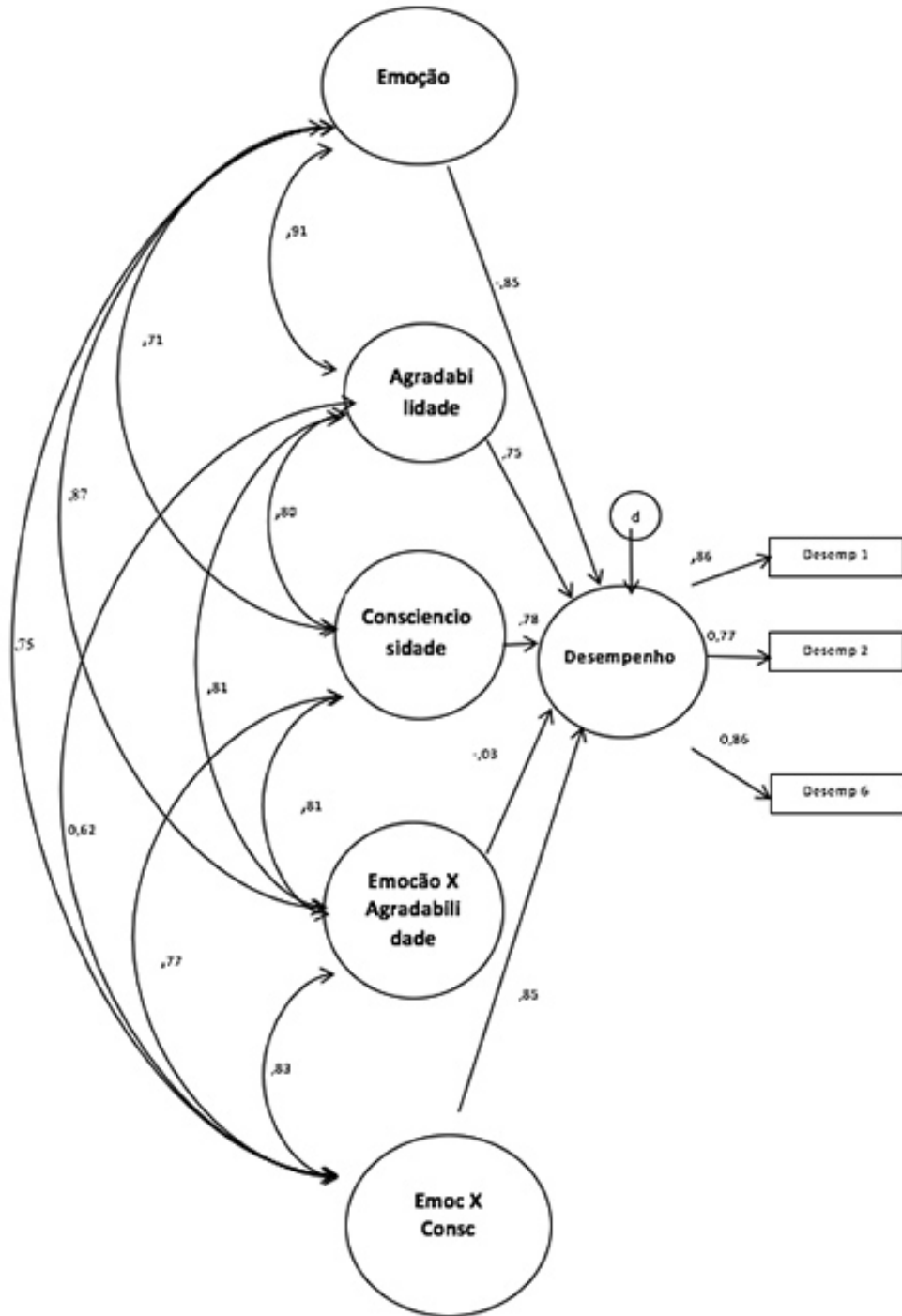


Figura 1. Modelo de Moderação

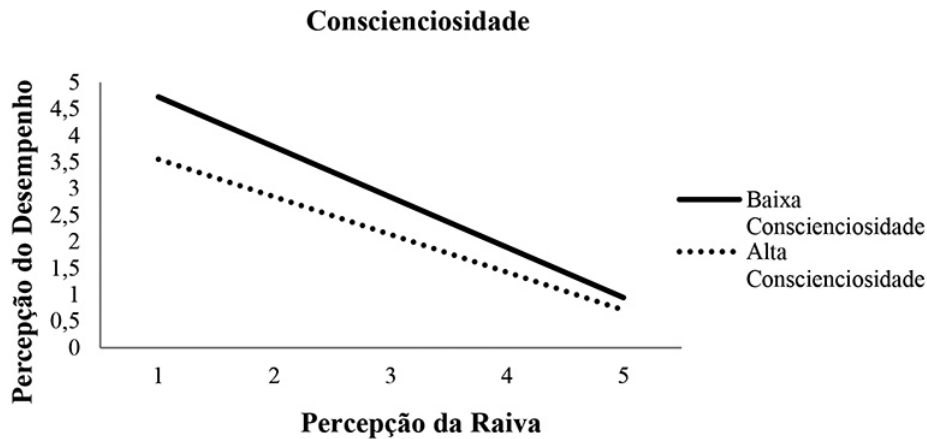


Figura 2. Efeito da percepção de raiva do líder no desempenho do liderado com alta ou baixa conscienciosidade

DISCUSSÃO

A amostra de liderados foi composta de trabalhadores que atuam predominantemente em atividades administrativas, em que há maior demanda de habilidades relacionais por demandas internas e externas. A agradabilidade é considerada o mais forte preditor de cooperação interpessoal no trabalho (Hauck et al., 2012; Volk et al., 2011), em que atenção, tolerância e cooperação estão presentes (Vianello et al., 2013). As atividades administrativas também demandam maior atenção pelo volume de informações que necessitam processar, com forte pressão para o cumprimento de prazos. A conscienciosidade também é considerada um dos maiores preditores do desempenho no trabalho com impactos nas metas de motivação para realização. Traços de conscienciosidade se associam à orientação para a tarefa, responsabilidade e persistência, resultando em forte motivação para atingir metas difíceis e a seguir as regras (DeYoung, 2015). Embora a agradabilidade e a conscienciosidade sejam traços pessoais, que antecedem a escolha do posto do trabalho, é provável que haja algum nível de ajustamento entre os traços pessoais dos servidores que participaram do estudo e as características da tarefa.

Uma das possíveis explicações para os resultados da percepção de poder do líder ($M=3,92$; $DP=0,87$) decorre de o poder do líder em organizações públicas e estatais, contexto deste estudo, estar relacionado à sua força política (Robbins, 2009), na qual o poder é mensurado pelo nível de influência que o indivíduo tem no sistema (Neiva, Paz, & Dessen, 2012). Os liderados percebem que os seus líderes possuem algum nível de influência e controlam recursos valorizados pelo liderado (Araújo et al., 2013; Eberly & Fong, 2013).

Em relação às análises de correlação, constatou-se a existência de correlações positivas, significativas moderadas e fortes (variando de 0,54 a 0,70) e uma negativa e forte entre percepção de raiva do líder e desempenho percebido

($r=-0,71$, $p<0,01$), de modo que a alta percepção de expressão de raiva do líder pelo liderado se mostrou associada a baixo desempenho do liderado percebido pelo líder. Uma possível explicação é que ao perceber raiva no líder, algumas mudanças podem ter se dado na relação do liderado com o líder, que teve efeito na maneira como o líder avaliou o desempenho desse mesmo liderado. Resultados de pesquisas empíricas anteriormente descritas corroboram essa interpretação (Cavazotte et al., 2012; Eberly & Fong, 2013; Xu et al., 2015).

Em relação às correlações positivas, a agradabilidade foi a variável que mais se associou positivamente ao desempenho ($r=0,70$; $p<0,01$). Possivelmente aqueles que se auto avaliam como agradáveis possuem uma tendência a preservar as relações com os líderes e se esforçarem para melhorar o seu desempenho. Deste modo, conseguem influenciar a imagem do líder sobre os liderados (Hauck et al., 2012), o que repercute na avaliação que esse mesmo líder faz do desempenho deles. A correlação entre conscienciosidade e desempenho ($r=0,61$) pode ser explicada pelo fato de esse traço levar as pessoas a estarem mais atentas a metas, contribuindo para a melhoria de seu desempenho (DeYoung, 2015). Da mesma forma que na agradabilidade, estar mais atento às tarefas favorece a imagem do liderado perante o líder, impactando na avaliação que o líder faz dele.

A associação positiva ($r=0,60$; $p<0,01$) entre percepção de poder do líder e desempenho do seu liderado, pode ser interpretada como um reconhecimento dos liderados de que o líder em organizações públicas detém o poder de oferecer benefícios (Neiva & Paz, 2014a), principalmente pelo fato de, em sua maioria, assumirem posições de poder por concessões políticas, e não apenas por competência técnica e profissional.

A análise de regressão trouxe resultados distintos daqueles encontrados por Chi e Ho (2014), em que o poder do líder foi um preditor positivo $\beta = 0,213$ ($t_{(352)} = 2,917$; $p < 0,001$), e também um moderador $\beta = 0,114$ ($t_{(352)} = 2,147$; $p < 0,001$) nas relações entre percepção de raiva do líder e desempenho do liderado. Na amostra deste estudo, esses resultados não se confirmaram. Uma explicação é que as organizações pesquisadas estão inseridas nas configurações de poder do tipo arena política (Robbins, 2009), contexto diverso da pesquisa original (Chi & Ho, 2014), em que os trabalhadores eram da iniciativa privada. Em organizações de arena política, a autoridade se mostra mais diluída (Paz, Martins, & Neiva, 2014), não estando concentrada somente no líder imediato (Neiva et al., 2012). O poder pode, inclusive, estar distribuído entre os liderados, caso mantenham relações políticas mais significativas do que os líderes que detêm o poder formal. Neste sentido, embora os liderados percebam os líderes com poder de controle sobre recursos valorados (Araújo et al., 2013), isto não seria suficiente para motivá-los a se esforçarem para serem melhor avaliados pelos líderes, provavelmente porque em organizações de arena política, o jogo de influência é mais complexo.

Os resultados do teste confirmatório do modelo permitem inferir que a percepção de raiva do líder tem impacto negativo na relação entre liderado e líder ($\beta = -0,247$, $SE = 0,017$, $p < 0,05$), contribuindo para que líder avalie negativamente o desempenho de seu liderado. Esse resultado coincide com o encontrado por Chi e Ho (2014). De acordo com a Teoria EASI (Van Kleef et al., 2009), a percepção de emoção na outra pessoa gera impactos sobre o percebido. As expressões emocionais de raiva do líder podem ser interpretadas pelo liderado como algo negativo, fazendo-o reagir mais afetivamente que cognitivamente. Tal reatividade emocional poderia modificar a relação entre os dois (liderado e líder), com impactos na avaliação do líder sobre o desempenho do liderado. Ou seja, o liderado pode não saber lidar com manifestações de irritação do líder, afetando sua relação com ele, além de prejudicar a avaliação desse líder sobre seu desempenho.

Além de apoiarem-se na Teoria EASI, esses resultados encontram suporte em diferentes pesquisas que afirmam que a forma como os liderados percebem a expressão emocional do líder influencia em como eles se sentem, pensam e agem, repercutindo na saúde do trabalhador (Eberly & Fong, 2013), na qualidade do atendimento a clientes (Rodrigues & Gondim, 2014), nas relações entre líderes e liderados (Berrios et al., 2016), no humor dos liderados (Barbosa et al., 2016; Ladeira et al., 2012) e no desempenho organizacional e dos empregados (Cherian & Farouq, 2013; Gosendo & Torres, 2010; Cavazotte et al., 2012; Xu et al., 2015). A liderança é um processo de influência social e sendo assim, suas manifestações emocionais negativas contagiam os liderados (Barsade, 2002) e podem estar associadas à baixa eficácia dos liderados, especificamente no contexto público (Fonseca et al., 2015).

Os resultados da conscienciosidade ($\beta = 0,213$, $SE = 0,084$, $p < 0,05$) e agradabilidade ($\beta = 0,235$, $SE = 0,131$, $p < 0,05$) encontram apoio nos resultados de Chi e Ho (2014) e na literatura, que traz evidências de que ambos os traços são preditores do desempenho no trabalho (Gomes & Golino, 2012). A conscienciosidade é um traço que tem impactos nas metas de motivação para realização de tarefas, e a agradabilidade é considerada forte preditor de cooperação interpessoal no trabalho (Volk et al., 2011), contribuindo para que os liderados se esforcem para apresentar melhor desempenho para garantir a harmonia social (Hauck et al., 2012; Myszkowski et al., 2015).

A agradabilidade não moderou a relação entre a percepção de raiva do líder e o desempenho do liderado. Prevvia-se que na presença de alta agradabilidade a relação fosse positiva e ao ser baixa, fosse negativa ($p = 0,467$). Os resultados contrariaram os dados do estudo original de Chi e Ho (2014). Assim sendo, o presente estudo trouxe evidências diferentes, pois embora a agradabilidade tenha se mostrado como o maior preditor, não se mostrou capaz de exercer moderação.

A conscienciosidade se mostrou moderadora no teste confirmatório do modelo, reiterando o resultado da análise de regressão, $\beta = -0,166$ ($t(176) = -2,55$; $p < 0,05$). Tal resultado permitiu confirmar apenas parcialmente a hipótese H2a, que previa que a conscienciosidade do liderado moderaria a relação entre a percepção de raiva do líder pelo liderado e o desempenho do liderado percebido pelo líder, de forma que quando a conscienciosidade fosse alta a relação seria positiva e quando baixa a relação seria negativa. A suposição era que a conscienciosidade do liderado contribuiria para a boa avaliação do desempenho, como forma de reação à percepção de raiva do líder. No entanto, nesse estudo, o efeito não foi encontrado. A percepção de raiva do líder sugere ter desestabilizado o liderado consciencioso, impedindo-o de interpretar isto como uma informação para melhorar o seu desempenho.

Os resultados encontrados na decomposição desta variável sugerem que os liderados com alto ou baixo nível de conscienciosidade, ao perceberem maior raiva no líder, tenderam a reduzir seu desempenho. É como se os liderados com algum traço de conscienciosidade reagissem com dificuldade à expressão de raiva do líder, fazendo com que algo ocorresse nesta interação vindo a prejudicar a avaliação de seu desempenho pelo líder.

Sendo assim, esses resultados podem até colocar em xeque a teoria EASI, pois, de acordo com ela, quanto maior é a capacidade de processamento da informação de um liderado, por exemplo, menores são os efeitos negativos da percepção da raiva do líder sobre o desempenho do liderado. Ou seja, o processamento da informação inibe reações afetivas impulsivas. A própria teoria EASI ajuda a explicar estes resultados ao sinalizar que os efeitos sociais da percepção das emoções alheias são modulados não apenas pela habilidade de processamento e inferência das informações pelo percebido, habilidades presentes em quem tem traços de agradabilidade e conscienciosidade, mas

também pela motivação do observador em modificar o seu comportamento (Van Kleef, 2009).

Quais outras possíveis explicações ou suposições para que os resultados das interações desses dois traços com a percepção da raiva fossem diferentes dos encontrados por Chi e Ho (2014)? Será que a maneira de reagir à percepção da raiva na amostra do Brasil é mais forte, sendo que os traços pessoais do liderado não ajudam a atenuar este impacto negativo? Será que a explicação poderia estar relacionada a como o desempenho é avaliado no contexto público? Vamos tentar dar respostas a essas questões.

O liderado com alto nível de conscienciosidade, por ser uma pessoa crítica (Myszkowski et al., 2015), característica desse traço, pode não ter interpretado a raiva manifestada pelo líder como um sinal de que precisava aprimorar o seu desempenho, revelando, assim, dificuldades em lidar com a raiva do líder, relação que pode ser melhor investigada em pesquisas futuras. A não comprovação da agradabilidade como moderador, na amostra do estudo, também sugere que não necessariamente os liderados com alto nível desse traço compreendem a raiva do líder como indicativo de que seu desempenho pode ser melhorado.

Ao analisar a faixa etária da amostra, constatou-se que 79% dos liderados tinham até 40 anos de idade, sendo que, destes, 60% tinham até 30 anos. É possível supor que sendo uma amostra de liderados jovens, o impacto dos traços pessoais na forma como eles perceberam a emoção de raiva do líder tenha sido menor. Se a amostra fosse de liderados mais velhos, talvez os traços pessoais, de fato, fizessem diferença na forma de perceber a raiva, hipótese explicativa que se apoia no estudo de Chi e Ho (2014), em que 65% dos liderados tinham acima de 45 anos, sendo a conscienciosidade e a agradabilidade traços pessoais que, de fato, impactaram no resultado do desempenho. Esta suposição merece, entretanto, pesquisas futuras para maior aprofundamento.

Embora o estudo de Chi e Ho (2014) tenha trazido contribuições importantes, na medida em que buscou compreender a atuação conjunta dos moderadores individuais e sociais (percepção de poder), e não de modo isolado (Eberly & Fong, 2013; Marques et al., 2014), pode ser que haja outros moderadores que interfiram na forma como as emoções negativas impactam no comportamento de quem as percebe, como: a cultura (Silva et al., 2016) e a organização em que se está inserido (Machado & Abegão, 2015); o grau de interdependência do liderado (Eberly & Fong, 2013); natureza do relacionamento

interpessoal; e os fatores sociais, como o contexto de tarefas (Marques et al., 2014). Estudo empírico desenvolvido por Freire e Moraes (2014) concluiu que na organização pública, valores de conservação, hierarquia e dominação são percebidos negativamente pelos empregados, o que repercute no desempenho da gestão organizacional. Outro estudo concluiu que o comprometimento organizacional é influenciado pela percepção das práticas de gestão de pessoas, de forma que a percepção positiva de justiça nas práticas de gestão de remuneração e de envolvimento aumenta o comprometimento organizacional, com maior peso nas bases afetiva e normativa (Jesus & Rowe, 2015).

Supõe-se também que o estilo de liderança, as características pessoais do gestor (Brees et al., 2014), a qualidade da relação entre líder e liderado (Sant'anna et al., 2012) e o nível de motivação proporcionado pelo líder à sua equipe (Wolff et al., 2013) possam ser outros fatores importantes na explicação das relações entre percepção de raiva e desempenho. Sugere-se que em estudos futuros isto possa ser explorado.

As diferenças culturais também podem ajudar a explicar os resultados distintos entre o estudo de Chi e Ho (2014) e o presente estudo. Embora não tenham sido encontradas na literatura explicações para diferenças na forma de perceber a raiva de indivíduos de diferentes países, há estudos de diferenças culturais na manifestação dos traços pessoais e na valorização do desempenho. O estudo de Silva et al. (2016), por exemplo, concluiu que em Taiwan há uma grande valorização cultural do comprometimento com o trabalho. O estudo de Chi e Ho (2014) foi realizado em empresas do setor privado, que enfatizam o cumprimento de metas. Isso pode ajudar a explicar porque liderados mais conscienciosos se sentiram mais estimulados para aprimorar seu desempenho, uma vez que a conscienciosidade é um traço voltado para metas e com grande motivação para realização (DeYoung, 2015), aspectos fortemente valorizados no setor privado.

No caso da amostra brasileira, o contexto é diverso. A periodicidade da avaliação de desempenho das organizações participantes é bienal, de modo que em uma das avaliações o critério é exclusivamente de antiguidade, os esforços individuais não são considerados. Nos dois anos subsequentes, a avaliação ocorre por mérito, porém, sem considerar metas. Sendo assim, os liderados podem considerar desnecessário empreender muito esforço para melhorar o desempenho diante da emoção de raiva do líder, já que não dependem tanto de um esforço individual e sim de outros fatores, como o tempo de empresa, relações políticas estabelecidas, etc.

CONCLUSÕES

Os resultados do teste do modelo preditivo indicaram que a expressão de raiva do líder teve efeito negativo sobre o desempenho do liderado. A conscienciosidade e a agradabilidade do liderado tiveram efeito positivo sobre o desempenho do liderado. A percepção de poder do líder não teve efeito sobre o desempenho do liderado. Confirmaram-se,

portanto, as hipóteses H1a, H1b e H1c e refutou-se H1d. Em relação à moderação, apenas a conscienciosidade moderou a relação entre a percepção de raiva do líder e o desempenho do liderado, confirmando, portanto, parcialmente, H2a, e refutando H2b e H2c.

Contribuições para a gestão

A principal contribuição do presente estudo para a gestão de pessoas está em subsidiar a construção de programas de desenvolvimento para líderes e liderados no intuito de proporcionar o manejo das emoções. A consciência do líder de quando expressa emoção negativa para com os liderados, ao vir acompanhada de justificativas do que de fato está sendo comunicado, pode ajudar os liderados a fazerem uso de processamento cognitivo na elaboração da raiva percebida, evitando, assim, reações afetivas impulsivas, que podem prejudicar o desempenho.

Limitações do estudo

A primeira limitação diz respeito à medida de percepção de poder. Acredita-se que o uso de apenas dois itens tenha prejudicado a representatividade da medida, com impactos nas análises.

A segunda limitação se refere à generalização dos resultados para outras organizações públicas. A amostra foi composta por apenas 108 líderes e 176 liderados. Apesar do

esforço em ampliar o tamanho da amostra, incluindo outras organizações públicas similares, o contexto público tem características muito distintas internamente.

A terceira limitação diz respeito à impossibilidade de se proceder a testes de independência das avaliações dos líderes sobre o desempenho de seus liderados, pela não identificação de correspondência entre liderados e líderes na base de dados. Em outras palavras, não se pode afirmar se alguns líderes foram mais condescendentes que outros ao avaliarem seus liderados.

Sugestões para estudos futuros

Em relação aos instrumentos, torna-se necessário elaborar outra medida de percepção de poder do líder, contendo itens que representam as facetas do construto. A raiva também pode ser um traço de temperamento do líder, e estudar isto mais profundamente ampliaria a compreensão do papel da raiva nas interações líder e liderados. Sugere-se também ampliar a amostra e incluir liderados e líderes de outros tipos de organizações públicas.

REFERÊNCIAS

- Araújo, M. R. M., Silva, L. C. O., Gois, C. C., Sousa, D. A. de., Mendonça, P. F., Lima, T. C., & Melo, O. C., Neto. (2013). Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. *Estudos de Psicologia, 18*(2), 203-211. doi: 10.1590/S1413-294X2013000200005
- Barbosa, F. L. S., Rabêlo Neto, A., Moreira, R. N., & Bizarria, F. P. A. (2016). As dimensões da escala Servqual na qualidade percebida por clientes de postos de combustível: um estudo em Teresina-PI. *Revista Capital Científico - Eletrônica, 14*(3), 117-131.
- Barsade, S. G. 2002. The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly, 47*, 644-675.
- Berrios, L., Gobatto, V., Ribeiro, L., & Muniz, M. (2016). Gestão de Pessoas: Liderança, uma análise dos seus principais estilos. *Revista de Administração do Unisal, 23* (4), 6-10
- Bezerra, R.A. (2013). *Fatores individuais e organizacionais no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório* (Dissertação de Mestrado). Faculdade Novos Horizontes, Ouro Preto, MG, Brasil.
- Bendassolli, P. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia e Argumento, 30*(68), 171-184. doi: 10.7213/psicol.argum.5895
- Brees, J., Mackey, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2014). The mediating role of perceptions of abusive supervision in the relationship between personality and aggression. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 21*(4), 403-413. doi: 10.1177/1548051813505859
- Bueno, J.M.H., Correia, F.M.L., Abacar, M.G., Yves, A., & Pereira Júnior, F.S. (2015). Competências emocionais: estudo de validação de um instrumento de medida. *Avaliação Psicológica, 14*(1), 153-163. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712015000100018&lng=pt.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 443-455. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.10.003
- Cherian, J., & Farouq, S. (2013). A review of human resource accounting and organizational performance. *International Journal of Economics and Finance, 5*, 74-83.
- Chi, N.W., & Ho, T.R. (2014). Understanding when leader negative emotional expression enhances follower performance: The moderating roles of follower personality traits and perceived leader power. *Human Resource Management, 67*(9), 1-22. doi: 10.1177/0018726714526626
- Day, D.V., Fleenor, J.W., Atwater, L.E., Sturm, R.E., & Mckee, R.A. (2014). Advances in Leader and Leadership Development: A Review of 25 Years of Research and Theory. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 63-82. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>.
- DeYoung, C. G. (2015). Cybernetic Big Five Theory. *Journal of Research in Personality, 56*, 33-58. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrp.2014.07.004>
- Eberly, M.B., & Fong, C.T. (2013). Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *The Leadership Quarterly, 24*(5), 696-711. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.05.003>
- French, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In: D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp.150-167). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Forgays, D.G., Forgays, D.K., & Spielberger, C.D. (1997). Factor Structure of the State-Trait Anger Expression Inventory. *J Pers Assess, 69*(3), 497-507. doi: 10.1207/s15327752jpa6903_5
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J.E. (2015). Liderança, um retrato da produção científica brasileira. *RAC, 19*(3), 290-310. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>
- Franco, M.G.S.C., & Santos, N.N. (2015). Desenvolvimento da Compreensão Emocional. *Psicologia: Teoria e*

- Pesquisa*, 31(3), 339-348. <https://dx.doi.org/10.1590/0102-37722015032099339348>
- Goldberg, L.R. (1992). The development of markers for the Bigfive factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26–42. doi:10.1037/10403590.4.1.26
- Goldberg, L.R. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. In: I. Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt, & F. Ostendorf (Eds.), *Personality Psychology in Europe* (v. 7, pp 7-29). Tilburg, the Netherlands: Tilburg University Press.
- Gomes, C.M.A., & Golino, H.F. (2012). Relações hierárquicas entre os traços amplos do Big Five. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25(3), 445-456. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722012000300004>
- Gondim, S. M. G., & Borges-Andrade, J. E. (2009). Regulação emocional no trabalho: um estudo de caso após desastre aéreo. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 29(3), 512-533. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932009000300007>
- Gonzaga, A.R., & Monteiro, J.K. (2011). Inteligência emocional e qualidade de vida em gestores brasileiros. *Avaliação Psicológica*, 10(2), 117-127. Recuperado em 13 de outubro de 2018, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712011000200003&lng=pt&tng=pt.
- Gosendo, E. E. M., & Torres, C. V. (2010). Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. *Psicologia Ciência e Profissão*, 20(45), 29-38. Disponível em: <http://www.scielo.br/paideia>
- Hauck, N., Machado, W. L., Teixeira, M. A. P., & Bandeira, D. R. (2012). Evidências de validade de marcadores reduzidos para a avaliação da personalidade no modelo dos Cinco Grandes Fatores. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28, 417-423. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722012000400007>
- Jesus, R.G., & Rowe, D.E.O. (2015). Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 211-218. doi: <https://dx.doi.org/10.18089/tms.2015.11226>
- Joseph, D. L., Dhanani, L. Y., Shen, W., Mchugh, B. C., & Mccord, M. A. (2015). Is a Happy Leader a Good Leader? A Meta-Analytic Investigation of Leader Trait Affect and Leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 557-576. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.04.001>
- Kafetsios, K., Athanasiadou, M., & Dimou, N. (2013). Leader and subordinates' attachment orientations, emotion regulation capabilities and affect at work: a multilevel analysis. *Leadership Quarterly*, 25, 512-527. doi:10.1016/j.Leaqua.2013.11.010
- Ladeira, W.J., Souza, I.B., & Berte, R.S. (2012). Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). *Revista de Administração Pública*, 46(1), 71-91. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000100005>
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1018-1034. doi: 10.1177/0146167204264762
- Machado, A.S., & Abegão, L.H. (2015). Cultura Organizacional: A relação entre a percepção e a consolidação de uma cultura entre os componentes de uma organização. *Anais do Simpósio de excelência em gestão de tecnologia – SEGET*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*. Portugal: Report Number.
- Marques, I. R., Dimas, I.D., & Lourenço, P.R. (2014). Eficácia, emoções e conflitos grupais: a influência do coaching do líder e dos pares. *Gerias. Revista Interinstitucional de Psicologia*, 7(1), 67-81. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-2202014000100007&lng=pt
- Mattos, C. B. M., & Schindwein, V. de L. D. C. (2015). “Excelência e produtividade”: Novos imperativos de gestão no serviço público. *Psicologia & Sociedade*, 27(2), 322-331. doi: 10.1590/1807-03102015v27n2p322
- Mccrae, R.R. (1987). Validation of the five factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (1). 81–90. doi: 10.1037/0022-3514.52.1.81
- Mccrae, R.R. (1992). An introduction to the five factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175–215. doi: 10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x
- McCrae, R. R., Costa, P. T. J., Pedrosa de Lima, M., Simões, A., Ostendorf, F., Angleitner, A.,...Piedmont, R. L. (1999). Age differences in personality across the adult life span: parallels in five cultures. *Developmental Psychology*, 35(2), 466-477. <http://dx.doi.org/10.1037/0012-1649.35.2.466>
- Myszkowski, N., Storme, M., Davila, A., & Lubart, T. (2015). Managerial creative problem solving and the Big Five Personality traits: Distinguishing divergent and convergent Abilities. *Journal of Management Development*, 34(6), 674-684. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-12-2013-0160>
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2014a). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração* (São Paulo), 47, 22-37.
- Neiva, E. R., Paz, M. G. T., & Dessen, M. C. (2012). Bem-estar e felicidade nas organizações: um só fenômeno? In: M. C. Ferreira, & H. Mendonça (Orgs.), *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais* (pp. 105-130). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Nesler, M.S., Aguinis, H., Quigley, B.M., Lee, S.J., & Tedeschi, J.T. (1999). The development and validation of a scale measuring global social power based on French and Raven's power taxonomy. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 750–771. doi: 10.1111/j.1559-1816.1999.tb02022.x
- Neves, D.A. (2006). Ciência da informação e cognição humana: uma abordagem do processamento da informação. *Ci. Inf., Brasília*, 35(1), 39-44
- Paz, M.G.T., Martins, M.C.F., & Neiva, E.R. (2014). Poder nas Organizações. In J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Robbins, S.P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, A. P. G., & Gondim, S.G. (2014). Expressão e regulação emocional no contexto de trabalho: um estudo com servidores públicos. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(2), 38-65. <https://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712014000200003>
- Ruiz, P., & Esteban, R.F.C. (2018). Inteligência emocional, gênero y clima familiar en adolescentes peruanos. *Acta Colombiana de Psicología*, 21(2), 188-211. <https://dx.doi.org/10.14718/acp.2018.21.2.9>
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 16, 744-764. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007>
- Silva, W., Barbosa, P.A., & Abelin, Â. (2016). Cross-cultural and cross-linguistic perception of authentic emotions through speech: An acoustic-phonetic study with Brazilian and Swedish listeners. *DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada*, 32(2), 449-480. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/0102-445003263701432483>
- Van Doorn, A.E., Heerdink, M.W., & Van Kleef, V.A. (2012). Emotion and the construal of social situations: Inferences of cooperation versus competition from expressions of anger, happiness, and disappointment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(6), 442-461. doi: 10.1080/02699931.2011.648174.

- Van Doorn, A.E., Van Kleef, V.A., & Pligt, J. (2015). Deriving meaning from others' emotions: attribution, appraisal, and the use of emotions as social information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(6), 512-527. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01077>
- Van Kleef, G.A. (2009). How emotions regulate social life: the emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science*, 18(3), 184-188. doi: [10.1111/j.1467-8721.2009.01633.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2009.01633.x)
- Van Kleef, G.A., Homan, A.C., Beersma, B., Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., & Damen, F. (2009). Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional display on team performance depend on follower epistemic motivation. *Academy of Management Journal*, 52(4), 562-580. doi: [10.5465/amj.2009.41331253](https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331253)
- Van Kleef, G.A., Homan, A.C., Beersma, B., & Van Knippenberg, D. (2010b). On angry leaders and agreeable followers: How leaders's emotions and follower's personalities shape motivation and team performance. *Psychological Science*, 21(2), 1827-1833. doi: [10.1177/0956797610387438](https://doi.org/10.1177/0956797610387438)
- Van Kleef, G.A., Anatasopoulou, C., & Nijstad, B. (2010). Can expressions of anger enhance creativity? A test of the emotions as social information (EASI) model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(6), 1042-1048. doi: [10.1016/j.jesp.2010.05.015](https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.05.015)
- Veliz, A.B., Dörner, A.P., Soto, A.S., Lobos, J.R., & Ganga, F.G. (2018). Inteligencia emocional y bienestar psicológico en profesionales de enfermería del sur de Chile. *MediSur*, 16(2), 259-266. Recuperado en 13 de outubro de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2018000200009&lng=es&tlng=es.
- Vianelloa, M., Schnabel, K., Sriram, N., & Nosek, B. (2013). Gender differences in implicit and explicit personality traits. *Personality and Individual Differences*, 55(8), 994-999. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2013.08.008](https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.08.008)
- Visser, V.A., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G.A., & Wisse, B.M. (2013). How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 172-188. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.003>
- Volk, S., Thoni, C., & Ruigrok, W. (2011). Personality, personal values and cooperation preferences in public good games: A longitudinal study. *Personality and Individual Differences*, 50(2), 810-815. doi: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.01.001>
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The Bad Boss takes it all: How Abusive Supervision and Leader-Member Exchange interact to influence Employee Silence. *The Leadership Quarterly*, 26, 763-774.
- Wayne, S.J., & Liden, R.C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38(3), 232-260. doi: [10.2307/256734](https://doi.org/10.2307/256734)
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(2), 601-617. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.225>
- Wolff, L., Cabral, P. M. F., & Lourenço, P. R. M. R. S. (2013). O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(1), 177-204.
- Woyciekoski, C., & Hutz, C.S. (2009). Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(1), 1-11. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722009000100002>
- Wu, M. (2014). Verifying the influences of leadership styles upon organizational performances: Balance-score card implementation as a moderator. *Journal of International Management Studies*, 9(1), 25-37.