

LIDERANÇA SERVIDORA E ABUSIVA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA À LUZ DOS MÉTODOS BIBLIOMÉTRICOS

SERVANT AND ABUSIVE LEADERSHIP: SYSTEMATIC REVIEW
OF LITERATURE IN THE LIGHT OF BIBLIOMETRIC METHODS

CARLOS LEANDRO SOARES VIEIRA
leandrosoares404@gmail.com

REBECA DA ROCHA GRANGEIRO
rebeca.grangeiro@ufca.edu.br

CLARISSA DE MORAES ROCHA
clarissa.moraes@aluno.ufca.edu.br

LARA DA CRUZ TAVARES
larameunome@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste trabalho é realizar uma revisão sistemática da literatura das áreas de liderança servidora e abusiva, por meio da utilização de métodos e técnicas bibliométricas. Foi realizada uma análise de conteúdo dos artigos mais relevantes a partir do número de citações. Identificou-se crescimento na quantidade de publicações, sobretudo a partir de 2007. A análise metodológica demonstrou predominância de artigos que utilizam métodos quantitativos de análises. Quando examinados os artigos mais relevantes presentes no primeiro recorte temporal (considerando todos os anos), nota-se uma predominância de trabalhos de liderança abusiva a partir de uma visão que investiga a forma como os comportamentos abusivos se manifestavam e suas consequências institucionais e subjetivas. Já no segundo recorte observam-se trabalhos sobre liderança abusiva e servidora. Este trabalho apresenta contribuições para o enriquecimento de pesquisas dos modelos de liderança abusiva e servidora, por meio de uma revisão sistemática da literatura utilizando métodos bibliométricos.

Palavras-chave: Liderança servidora; Liderança abusiva; Bibliometria; Revisão Sistemática; Métodos Bibliométricos.

ABSTRACT

This paper aims to conduct a systematic review of literature in the abusive and leadership fields, through bibliometric methods. A content analysis was carried out using the most relevant papers. It was possible to identify consistent growth in the number of publications, especially from 2007 onwards. The methodological analysis of the studies showed a predominance of papers that use quantitative methods. When seen the most relevant papers present in the first-time frame (considering all years), there is a predominance of works on abusive leadership from a view that investigates how the abusive behaviors were manifested and their institutional and subjective consequences.

In the second time frame, it is seen papers on both abusive and servant leadership fields. This study presents contributions for the enrichment of research on the models of abusive and servant leadership using a systematic review of the literature through bibliometric methods.

Keywords: *Servant leadership; Abusive leadership; Bibliometric; Systematic review; Bibliometric methods*

1 INTRODUÇÃO

A liderança é, tradicionalmente, definida como um processo de influência sobre um determinado grupo com o foco no alcance de algum objetivo específico (Stogdill, 1950). Para que haja mínimas condições sociais para a aparição da liderança é necessária a formação de um grupo composto por dois ou mais indivíduos, comunalidade de tarefas, orientação das atividades realizadas para um determinado objetivo e as devidas divisões de responsabilidades entre os membros participantes desse grupo (Campos & Rueda, 2018).

Os estudos sobre liderança, em sua grande maioria, fazem referência às consequências positivas que os atos de gestão geram nas organizações (Harris, Harvey, Harris, & Cast, 2013). Contudo, em revisão de literatura recente foi demonstrado que a liderança pode assumir papel favorável ao capital humano e para organização (face construtiva), como também se apresentar de forma negativa, denominada face destrutiva (Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly, 2017). É nessa contextualização que surgem os conceitos da liderança servidora e abusiva.

Seguindo a concepção de modelos de lideranças que trazem implicações práticas positivas às organizações, a liderança servidora foi estruturada na literatura científica a partir dos estudos de Robert Greenleaf em seus dois principais trabalhos, a saber: *The Servant as Leader*, publicado no ano de 1970 e *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, livro publicado em 1977 (McCune Stein, Bell, & Ai Min, 2020). Já o denominado *“dark side”* dos modelos de liderança passa por uma mudança nos interesses de pesquisa, a partir de Tepper (2000) com o artigo acerca da supervisão abusiva, denominado *“Consequences of abusive supervision”*.

Devido à grande disseminação do conceito de liderança, diversos são os estudos com relevância no cenário científico que versam sobre a temática (Bass, 1997; Hogg, 2001; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Judge & Piccolo, 2004). Diante da ampla literatura sobre a temática, este trabalho possui como objetivo analisar a produção científica sobre liderança servidora e liderança abusiva.

Estudos de revisão na temática de liderança foram identificados. Tais estudos tiveram como objetivo apresentar conceito geral acerca da liderança (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Day, 2000; Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008). Outros objetivaram sintetizar o conhecimento científico sobre liderança servidora (Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck, & Liden, 2019; Langhof & Güldenbergh, 2020; Lee, Lyubovnikova, Tian, & Knight, 2020; Zhang et al., 2019) e liderança abusiva (Cahyono, 2020; Park et al., 2019; Gopakumar, & Singh, 2019; Yu, Xu, Li, & Kong, 2020). Contudo, ainda não foram identificados trabalhos que fazem uma revisão sistemática da literatura por meio de métodos e técnicas bibliométricas de mensuração dos dados científicos. De modo que esse trabalho denota relevância para à área da liderança servidora e abusiva, tendo em vista a sua originalidade e contribuição conceitual para o campo de pesquisa.

Na literatura científica, supervisão e liderança foram usadas como sinônimo (Puentes-Palacios & Cortês, 2019), a exemplo do termo “*abusive supervision*” criado por Tepper (2000). Contudo, nessa pesquisa, optou-se por utilizar apenas o termo liderança, tendo em vista que facilitará o processo de compreensão do leitor e não é uma decisão que impacta ou envies a interpretação e estudo do modelo de liderança citado.

A contribuição prática da presente investigação consiste em evidenciar as possíveis consequências atribuídas a modelos de liderança servidora e abusiva. Assim, as organizações podem visualizar os diferentes comportamentos que emergem a partir da manifestação desses modelos de liderança, sendo necessário levar em consideração os diferentes contextos e às respostas (positivas ou negativas) a tais fenômenos. Portanto, pretende-se, com esse artigo, oferecer uma forma de compreensão sistematizada acerca das temáticas de liderança servidora e abusiva e seus possíveis efeitos conceituais e empíricos.

O presente artigo está organizado em quatro seções além desta introdução. A segunda seção contempla o referencial teórico sobre liderança abusiva e servidora. A terceira apresenta os procedimentos metodológicos que nortearam todo o trabalho. A quarta estrutura e apresenta os resultados e discussões. Finalmente, a quinta seção expõe as considerações finais.

2 LIDERANÇA ABUSIVA E SERVIDORA

Ainda que liderança seja uma temática amplamente discutida, não existe consenso na literatura quanto a sua definição. Autores clássicos informam que as características basilares da liderança dizem respeito ao esforço para gerar influência, poder de tornar os liderados submissos e capacidade de transformação do ambiente organizacional (Conger & Kanungo, 1987). Contrariamente aos argumentos que defendem as características de liderança como inatas, as teorias comportamentais sugerem que a liderança estaria ligada diretamente ao comportamento dos líderes em relação ao que fazem e como agem em certas situações (Asar-ul-Haq & Anwar, 2018). Diferente de atributos inatos, comportamentos de liderança podem ser desenvolvidos a partir de treinamento.

Em meados do século XX, a teoria contingencial ganha destaque na literatura sobre liderança. Semelhante ao estilo de liderança influenciado pelas teorias comportamentais, o líder da teoria contingencial tende a agir de maneira distinta de acordo com cada situação, não sendo possível uma conceituação estanque do ato de liderar (Asar-ul-Haq & Anwar, 2018). Com o avanço dos estudos sobre liderança, novas teorias passaram a ser utilizadas no campo científico, a exemplo da teoria que relaciona a efetividade do líder a partir da interação psicodinâmica entre os líderes e os liderados (*Leader Member Exchanging - LMX*), tendo como foco não apenas as características dos líderes e liderados, mas a relação ativa existente entre eles (Sahlmuelle, Van Quaquebeke, Giessner, & van Knippenberg, 2022)

A literatura sobre liderança também se preocupa em apresentar diferentes formas de exercer o papel de líder (Asar-ul-Haq & Anwar, 2018). Nesse sentido, diferencia-se dois tipos de liderança: transformacional e transacional (Bass, Avolio, Jung, & Berson 2003). Os líderes transformacionais defendem o empoderamento dos seguidores, em vez da imposição de estratégias (Woods, 2019).

Eles constroem espírito de equipe através do incentivo, entusiasmo e confiança fornecendo um significado nos objetivos a serem alcançados (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004). Por sua vez, o estilo de liderança transacional se fundamenta em um relacionamento de troca entre líder e seguidor, onde o líder visa atender seus interesses pessoais. O líder transacional mostra aos seus subordinados o que é preciso fazer para que ele seja recompensado pelo esforço efetuado e acompanha o desenvolvimento do seguidor em seu trabalho a fim de corrigi-lo (Bass, 1999).

Além dos tipos transformacional e transacional de liderança, outras formas de liderar despontam, seja a partir de uma ótica positiva do tema (Bass, 1997; Harris, Harvey, Harris, & Cast, 2013), seja a partir de uma perspectiva destrutiva para os subordinados (Tepper, 2000). Nesses cenários estão inseridos, respectivamente, os estilos de liderança servidora e liderança abusiva.

Estudos sobre liderança abusiva, bem como os resultados advindos de suas práticas, vêm despontando no campo da Psicologia e da Administração com uma maior frequência nos últimos quinze anos (Punkte-Palacios & Cortês, 2019). A presença dessa forma de comportamento pode trazer diversas consequências negativas para os subordinados vitimados pelo líder e para a organização (Punkte-Palacios & Cortês, 2019). A liderança abusiva pode acarretar em comportamentos negativos propositais por parte dos liderados, na busca da violação de normas organizacionais e no intento de prejudicar a instituição (Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008), pares de trabalho ou ambos (Mitchell & Ambrose, 2007).

Apesar de a liderança abusiva ser um fenômeno de difícil diagnóstico na organização, seus efeitos são explícitos na forma como os funcionários demonstram suas atitudes no ambiente de trabalho. Esse fato se evidencia quando visualizado que algumas pesquisas já demonstraram que a liderança abusiva está diretamente relacionada com baixos níveis de satisfação, comprometimento, percepções de justiça, altos níveis de rotatividade e sofrimento psicológico (Ashforth, 1997; Duffy, Ganster, & Pagon, 2002).

Seguindo a perspectiva de que a liderança abusiva é um comportamento negativo de alta intensidade, ela pode se confundir com comportamentos rudes por não ter uma intenção tão clara de prejudicar (Al-Hawari, Bani-Melhem, & Quratulain, 2020), a exemplo de ações tomadas pelos líderes de uma forma abusiva, porém com uma única tentativa de corrigir ou motivar os colaboradores, não necessariamente para prejudicá-los (Leblanc & Barling, 2005).

A liderança abusiva é caracterizada a partir de uma avaliação subjetiva dos liderados, que nesse caso, percebem que o supervisor direciona comportamentos hostis a ele, sejam de natureza verbal ou não, excluindo o contato físico (Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013; Tepper, 2007; Punkte-Palacios & Cortês, 2019). Essa avaliação pode ser influenciada por características individuais do observador, a exemplo de sua personalidade e também do contexto em que essa avaliação foi realizada, tal como o ambiente de trabalho e as percepções dos seus pares (Tepper, 2007).

A liderança abusiva não se manifesta a partir de um acontecimento isolado de maltrato em direção ao trabalhador (Pradhan & Jena, 2016). O constante mau trato hierárquico é fator determinante na presença da liderança abusiva, pois um comportamento ímpar, a exemplo de quando um líder possui um dia ruim e acaba direcionando suas projeções negativas em seus liderados, não é suficiente para demarcar a presença do fenômeno. Para se reconhecer a existência da liderança abusiva, precisa-se que esse tipo de comportamento se torne um acontecimento

regular (Tepper, 2007). Também, a liderança abusiva é um comportamento intencional, pois os líderes assumem um comportamento abusivo tendo um propósito, um caráter instrumental, não necessariamente objetivam causar danos, mas cumprir determinados objetivos e atingir um alto desempenho organizacional (Tepper, 2007).

Há uma variedade de estudos sobre o modelo de liderança servidora com distintas abordagens e dimensões sobre a temática (Van Dierendonck, 2011). Contudo, há semelhança de pontos tratados entre autores, tais como a premissa de que os líderes servidores são mais capazes de motivar seus seguidores, concentrando-se menos em satisfazer suas próprias necessidades pessoais e mais em priorizar a realização das necessidades e atividades dos seus subordinados (Luthans & Avolio, 2003). Os líderes possuem uma responsabilidade central no ambiente organizacional e seus comportamentos, perante os subordinados, influenciam as percepções que estes possuem no que diz respeito ao ambiente em que estão inseridos (Van Dierendonck, 2011). Nesse sentido, o líder servidor é aquele que, de forma inclusiva, propicia um ambiente de trabalho harmonioso e empático, gerando bons níveis de confiança nos relacionamentos profissionais com os seus subordinados.

Os líderes servidores colocam as necessidades de seus subordinados antes das suas próprias, centralizando os seus esforços em objetivos coletivos, colaborando, assim, com o crescimento de seus subordinados (Eva et al., 2019). O fato do líder servidor compreender as dificuldades do grupo de liderados acima das suas próprias encoraja os demais a aperfeiçoarem seus comportamentos. Essas e outras particularidades, ligadas diretamente ao estilo de liderança servidora acarretam, a curto e longo prazo, impactos favoráveis na modelagem de condutas, costumes e procedimentos (Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2014). O líder servidor procura manter relações positivas com seus liderados e na conexão dos membros entre si, fomentando o desempenho da equipe de acordo com suas boas influências (Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011), fazendo-os alcançar o seu potencial máximo, proporcionando, assim, o sucesso organizacional e profissional de cada indivíduo que este lidera (Russell, & Stone, 2002)

Os estudos sobre a temática investigam os princípios fundamentais da teoria da liderança servidora, propondo diferentes análises a serem consideradas (Van Dierendonck, 2011). Em uma dessas perspectivas, há a hipótese de que os líderes servidores possuem uma característica primordial de orientar os seguidores a imitarem seu comportamento, priorizando as necessidades dos outros acima das suas (Su, Lyu, Chen, & Zhang, 2020). Dessa forma, esses líderes são vistos como mais humildes e sua humildade estimula o relacionamento com os seus subordinados, incentivando-os a se envolverem, de forma mais atuante, em seus afazeres diários (Owens & Hekman, 2012). Assim, seja de forma direta ou indireta, esses líderes apresentam comportamentos de liderança servidora entre os seus seguidores, criando uma cultura que representa uma abordagem do comportamento organizacional (Spreitzer & Cameron, 2012), cujo estudo relaciona a orientação positiva ao desenvolvimento eficaz do desempenho no local de trabalho (Luthans, 2002).

Diante das diferentes perspectivas identificadas na literatura sobre liderança abusiva e servidora, na Figura 1, apresentamos uma síntese das conceituações encontradas bem como dos pontos de vista destacados nas pesquisas sobre a temática.

Figura 1. Síntese de definições de liderança abusiva e servidora

Liderança Abusiva		Liderança Servidora	
Visualização das consequências negativas para os subordinados e para a própria organização	Puente-Palacios & Cortês, 2019; (Ashforth, 1997; Duffy, Ganster, & Pagon, 2002	Forma de liderar com foco na satisfação das necessidades dos subordinados e geração de motivação dos mesmos	Luthans & Avolio, 2003; Eva et al., 2019
Comportamentos negativos propositais por parte dos liderados na busca de prejudicar a própria instituição e colegas de trabalho	Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008; Mitchell & Ambrose, 2007	Capacidade do líder servidor de influência na forma como os liderados visualizam e agem dentro do ambiente organizacional:	Van Dierendonck, 2011
Percepção da liderança abusiva como sendo advinda de uma avaliação própria e individual de cada um dos liderados	Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013; Tepper, 2007; Puente-Palacios & Cortês, 2019	Buscar desenvolver o potencial dos subordinados no intuito de atingir o sucesso organizacional e profissional dos indivíduos	Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2014; Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011; Russell, & Stone, 2002
Delineamento da liderança abusiva como sendo um comportamento constante e não isolado em direção aos subordinados	Pradhan & Jena, 2016; Tepper, 2007	Capacidade dos líderes em agir fazendo com que os liderados repitam características positivas da liderança	Su, Lyu, Chen, & Zhang, 2020; Owens & Hekman, 2012; Spreitzer & Cameron, 2012; Luthans, 2002

Não existe discrepância entre os autores quanto à carga negativa associada à liderança abusiva, nem quanto ao aspecto positivo da liderança servidora. No entanto, percebemos diferenças quanto à perspectiva adotada. Por exemplo, quanto à liderança abusiva, alguns destacam a intensão em prejudicar colegas e organização enquanto outros apontam a necessidade da constância do comportamento abusivo para caracterizar o estilo de liderança

3 MÉTODO

A fim de atingir os objetivos propostos pelo estudo, optou-se pela realização do mapeamento da produção científica sobre a literatura que trata dos temas de liderança servidora e liderança abusiva, por meio dos métodos bibliométricos de mensuração e descrição dos dados, bem como fazer uma análise de conteúdo de artigos mais relevantes, a partir do número de citações da área.

A fim de realizar o delineamento da pesquisa por meio da revisão sistemática da literatura, fez-se necessário o estabelecimento de um protocolo para nortear cada passo a ser tomado nas etapas posteriores ao trabalho. De acordo com Kitchenham (2004), os protocolos em revisões sistemáticas devem especificar uma questão de pesquisa norteadora e os métodos e técnicas que serão utilizados para performar a revisão. Desse modo, a estrutura será estabelecida de uma forma que norteie a pesquisa e reduza possíveis vieses existentes dentro desse modelo de estudo da literatura científica (Kitchenham, 2004).

Para executar o mapeamento da produção científica, partiu-se da seguinte questão: “qual o atual cenário da literatura científica acerca das temáticas de liderança servidora e liderança abusiva?”. Dessa forma, para se aproximar de uma resposta clara e sistematizada dessa indagação, deu-se início ao estudo inicial do campo teórico por meio de buscas nas bases Scopus e Web of Science, por meio dos termos “*Abusive Leadership*” or “*Abusive supervision*” or “*Servant Leadership*” or “*Destructive Leadership*”, procurados nos títulos, subtítulos, resumos e palavras-chave. Apenas a utilização de “*Servant Leadership*” foi suficiente para englobar todos os artigos que tratam de liderança servidora, no entanto, para liderança abusiva utilizou-se três distintos termos, a saber: “*Abusive Supervision*” e “*Abusive leadership*”, pois “liderança” e “supervisão” são encontrados na literatura fazendo referência ao fenômeno (Puente-Palacios & Côrtes, 2019). Já “*Destructive Leadership*” foi usado por ser um termo que faz referência de uma forma geral a modelos de liderança que podem trazer consequências negativas, estando inserido o modelo da liderança/supervisão abusiva (Schyns & Schilling, 2013).

A partir de busca realizada no dia 23 de setembro de 2020, foram obtidos 1.585 documentos na base Scopus e 2.022 na base Web of Science. Uma vez que as temáticas de liderança servidora e abusiva possuem grande abrangência de trabalhos, tanto no que se refere ao modelo dos documentos, como das áreas de pesquisa, foi decidido pela delimitação dos seguintes critérios para melhor atender aos objetivos propostos pelo estudo: (i) trabalhos que fossem classificados apenas como artigos, (ii) publicações em língua inglesa e (iii) em duas principais áreas: *Business, Management and Accounting* e *Psychology*. Vale destacar que inicialmente também foram incorporados trabalhos em português, porém foi percebido que não constavam trabalhos do idioma na Scopus e Web of Science.

Após as referidas delimitações, restaram nas bases Scopus e Web of Science, respectivamente, 960 e 1.236 artigos. Buscando realizar o acoplamento das duas bases, utilizou-se algumas ferramentas disponibilizadas pelo Software R, versão 3.6.3. Por meio do Software Excel os registros *DOI* e os títulos dos artigos foram comparados em buscas de repetições. Dos 2.196 artigos, 638 estavam presentes nas duas bases. Após exclusão dos artigos duplicados, restaram 1.558 artigos para realização da próxima filtragem.

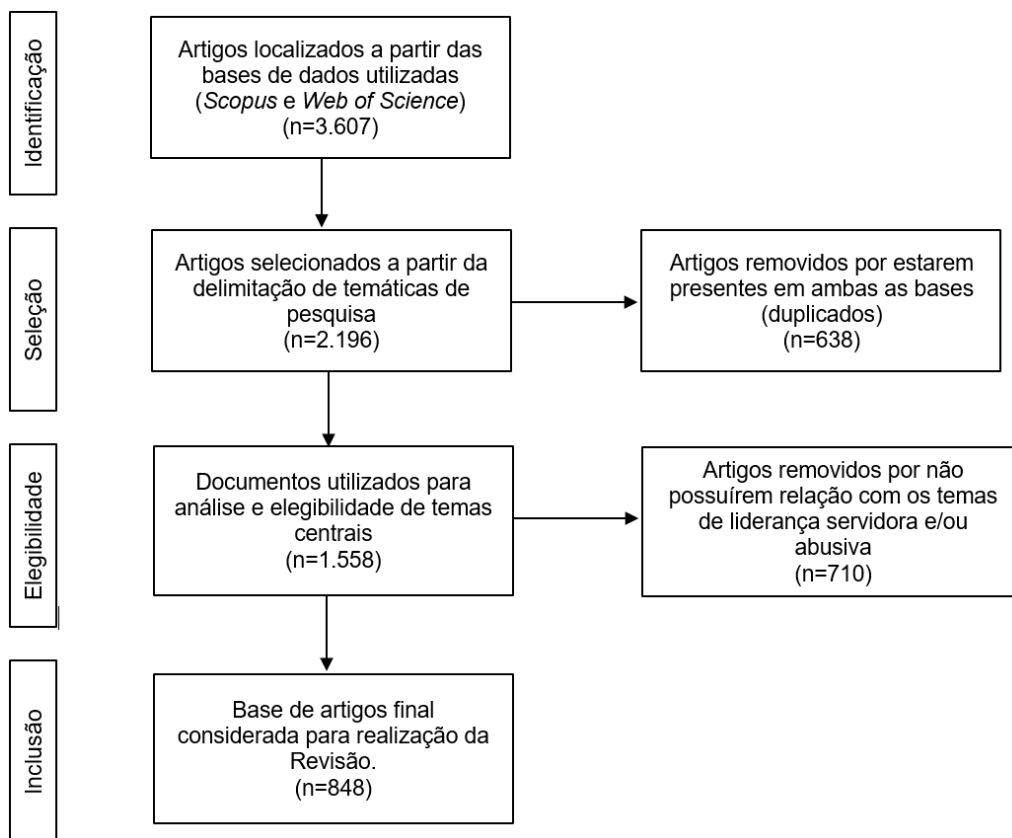
A fim de preservar apenas artigos que mantivessem relações com liderança servidora e/ou liderança abusiva, foi realizada leitura dos resumos dos 1.558 artigos para encontrar documentos que pudessem enviar a base para posterior exclusão. Tal atividade possui relevância dentro do estudo bibliométrico devido às limitações ocasionadas pela potencial determinação errônea dos termos, denominada polissemia (Prado et al., 2016). Após essa etapa, 710 artigos foram excluídos por dois principais motivos: (i) documentos não encontrados de forma eletrônica; (ii) artigos não possuíam relação com o tema de pesquisa, a exemplo do manuscrito assinado por Booth, Shantz, Glomb, Duffy e Stillwell (2020), nomeado “*Bad bosses and self-verification: The moderating role of core self-evaluations with trust in workplace management*”, que identificou relação entre visões positivas de si mesmo e alta confiança na gestão do local de trabalho com altos estresses e intenções de rotatividade. Dessa maneira, a base final utilizada para realização das análises foi composta de 848 artigos.

Definidos os artigos que compõem a base, as análises passaram a ser realizadas por meio do Software *Vosviewer* versão 1.6.15, onde foi possível criar os mapas de co-citação, co-autoria e a rede de colaboração existente entre países. Já as outras análises foram realizadas com o auxílio do Software Excel, onde foram criados gráficos e tabelas referentes a: evolução anual do

campo de pesquisa; periódicos que mais publicam (Lei de Bradford); autores mais produtivos (Lei de Lotka); autores mais relevantes (mais citados) e abordagens metodológicas utilizadas.

Além disso, foi realizada análise de conteúdo dos cinco artigos com maior número de citações de toda base e dos cinco artigos publicados na última década (2011-2020) com maior número de citações. Para análise de conteúdo, tomou-se como foco norteador o objetivo dos estudos, metodologias abordadas, principais resultados encontrados e os periódicos de publicação. Destaca-se que a escolha pela divisão da análise de conteúdo a partir de dois recortes temporais diferentes se deu pelo fato de que grande parte dos artigos mais citados são também mais antigos, seja por assumir um pioneirismo sobre o tema ou por dispor de um maior horizonte temporal para ser explorado. Contudo, artigos mais recentes também dispõem de um relevante conteúdo sobre a temática, principalmente por apresentar as tendências de pesquisas, fazendo jus, assim, a um espaço de análise para acrescentar uma maior riqueza à pesquisa. Os procedimentos para seleção e análise da produção sobre liderança servidora e abusiva são representados na Figura 2.

Figura 2. Protocolo Metodológico



4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Evolução das publicações

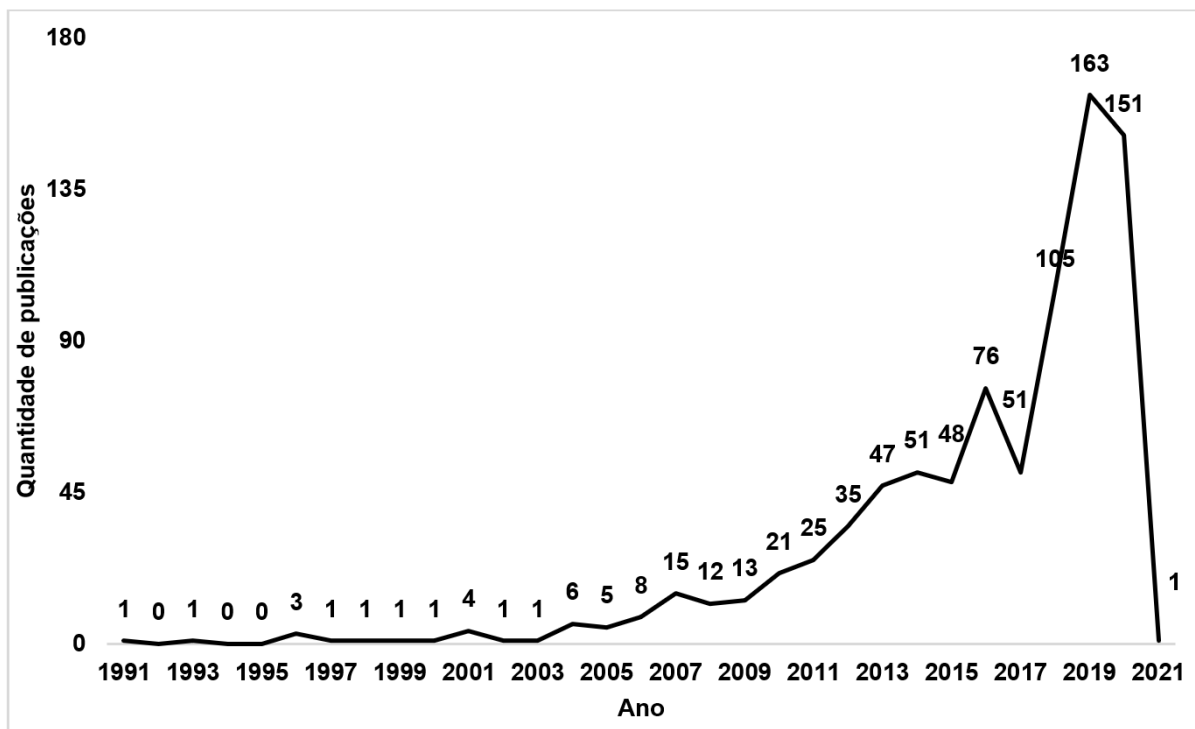
As pesquisas acerca da liderança servidora tiveram início apenas em 1991, com o título de “*Servant leadership in organizations inspirational and moral*”, de Graham J.W. No artigo, o autor procurou oferecer uma análise crítica da liderança carismática, buscando um modelo de liderança

inspiradora que abrangesse a ética e a moral. Este trabalho impacta em produções recentes, a exemplo da pesquisa feita por Langhof e Gülденberg (2020), na qual os autores destacaram uma gama de estudos atuais que tratam da construção relacional dos termos liderança e ética. Do mesmo modo, o conceito da moral também passou a ser explorado por meio da relação que ele mantém com as definições especificadas sobre a liderança servidora (Langhof & Gülденberg, 2020).

O primeiro artigo encontrado sobre a liderança abusiva foi publicado no início da década de 2000 por Tepper B.J., com o título de *"Consequences of Abusive Supervision"*. O autor buscou examinar as consequências do comportamento do supervisor abusivo sobre os seus subordinados. O estudo realizado por Tepper B.J. é considerado vanguardista sobre o tema, influenciando diversas pesquisas futuras que buscaram fazer um levantamento das principais consequências que o comportamento advindo da supervisão abusiva gerava para os subordinados e para a organização (Ashforth, 1997; Duffy, Ganster & Pagon, 2002).

A partir de 2004 observa-se uma crescente na quantidade de artigos produzidos, tendo alguns picos de pesquisa em anos específicos, a exemplo de 2016 e 2019, este último com a maior disseminação do conteúdo, levando a grandes picos de interesse pelo tema, mantendo a abundância de trabalhos de forma quase constante até o ano posterior de 2020, conforme observado na Figura 3.

Figura 3: Gráfico de evolução das publicações



Fonte: Elaborado pelos autores.

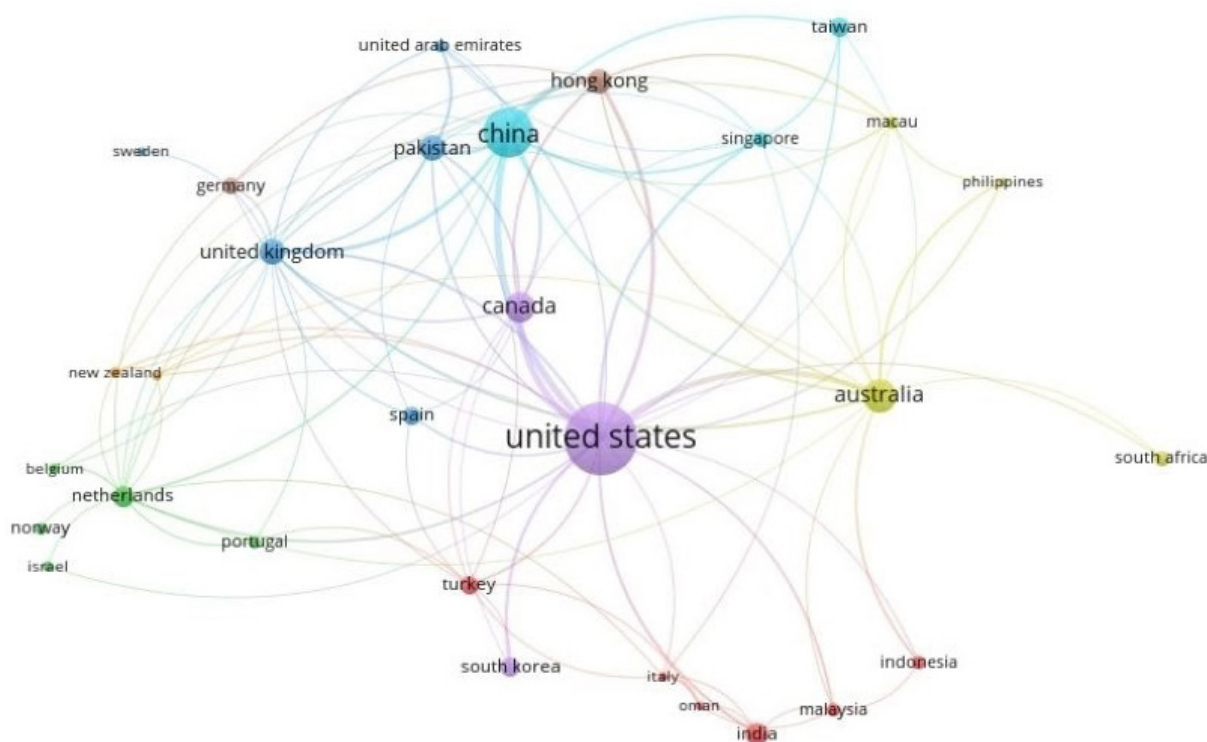
Mesmo com data de busca dos artigos em setembro de 2020, foi encontrada uma publicação do ano de 2021. O título do artigo é *"Exploring the effects of despotic leadership on employee engagement employee trust and task performance"*, escrito por Jabeen R. e Rahim N., cujo objetivo é investigar a interação dos efeitos de mediação no engajamento do funcionário, além de tentar

compreender a ligação entre o comportamento da liderança despótica do supervisor sobre o desempenho das tarefas do empregado. Optou-se por deixar o artigo na base analisada, pois ele corresponde à temática em estudo e demonstra tendência de publicações em 2021.

4.2 Países com maiores publicações

Há registros de 77 países distintos que pesquisam sobre os temas de liderança servidora e abusiva. Dentre eles, apenas 30 possuem no mínimo cinco publicações, critério estabelecido para construção da rede de colaboração demonstrada na Figura 4.

Figura 4: Relação de publicação entre os países



Fonte: Elaborado pelos autores.

Os Estados Unidos ocupam o topo da lista em quantidade de publicações sobre liderança servidora e abusiva, sendo responsáveis por 299 publicações encontradas na base. Outros quatro países se destacam pelo número de publicações são: China (n=147), Austrália (n=67), Canadá (n=56) e Reino Unido (n=41).

O Brasil possui o registro de apenas uma publicação sobre a temática, portanto não cumpre o critério para aparecer na rede de colaboração. O referido trabalho é nomeado “How can general leadership theories help to expand the knowledge of lean leadership?”, com autoria de Seidel, Abreu Saurin, Luz Tortorella e Marodin (2019). Os autores buscaram entender de que formas as teorias gerais de liderança (incluindo a liderança servidora) auxiliam a expandir o conhecimento acerca da liderança lean.

4.3 Autores mais produtivos

Para construção da Tabela 1 referente aos autores que mais publicam nas áreas de liderança servidora e abusiva, foi estabelecido o critério de 10 ou mais documentos por autor. Dessa forma, do total de 1.563 autores presentes na base de estudo, apenas 11 deles cumpriram tal critério. De acordo com a Lei de Lotka, pequena parcela dos autores produz grande parte dos trabalhos de uma determinada temática. Tal fator é comprovado quando notado que os 11 autores mais profícuos contabilizam um total de 142 artigos publicados, cerca de 17% de toda a base de 848 artigos.

Tabela 1 - Autores mais produtivos

Autor	Quantidade de Artigos	Quantidade de Citações	Afiliação da publicação mais recente	País
Van Dierendonck D.	15	463	Rotterdam School of Management, Erasmus	Holanda
Tepper B.	13	3271	University of California	EUA
Mackey J.	13	537	Auburn University	EUA
Liu J.	12	303	Renmin University of China	China
Liu Y	12	50	University of International Business and Economics International Communication Center	China
Liden R.	11	1298	University of Illinois	EUA
Restubog S.	11	731	The Australian National University	Austrália
Kwan H.	11	405	Soongsil University	Coreia do Sul
Zhang Y.	11	142	Southwestern University of Finance and Economics	China
Harvey P.	10	737	University of New Hampshire	EUA
Hoobler J.	10	952	University of Illinois	EUA

Fonte: Elaborada pelos autores.

Todas as publicações do autor mais produtivo (Van Dierendonck D.), com 15 trabalhos, versam sobre o modelo de liderança servidora, possuindo considerável relevância para a área por apresentar uma cooperação de cunho teórica e prática, tornando ainda mais significativa as explorações aos conteúdos propostos de investigação. Van Dierendonck D. é constantemente citado em trabalhos que abordam liderança servidora, a exemplo de Langhof e Guldenberg (2020), onde são citados cinco artigos de Van Dierendonck D.

Já o autor que se destaca na área da liderança abusiva é Tepper B.J., se posicionando como segundo pesquisador mais profícuo da base de estudo com 13 publicações ao todo. Tepper é considerado como o principal autor que ampliou os horizontes de pesquisa para estudar modelos de liderança que apresentam uma face destrutiva (negativa) com o seu trabalho "*Consequences of abusive supervision*"; do ano de 2000. Foi por meio desse trabalho que novas pesquisas sobre

o tema passaram a ser desenvolvidas, influenciando de maneira ativa a realização de novos estudos. Aryee, Chen, Sun, Debrah, (2007), por exemplo, buscaram fazer um levantamento dos principais antecedentes e resultados gerados por uma supervisão ou liderança considerada abusiva. No manuscrito em questão, os autores fizeram referência a três trabalhos distintos do autor Tepper B. J., que foram citados 18 vezes ao longo de todo o texto.

4.4 Autores mais citados

Entre 1.563 autores que produziram os artigos que compõem a base, selecionou-se 10 que receberam a maior quantidade de citações, apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Autores mais citados

Autor	Quantidade de citações	Quantidade de Artigos	Afiliação da publicação mais recente	País
Tepper B.	3271	13	University of California	EUA
Duffy M.	1544	8	University of Kentucky	EUA
Liden R.	1298	11	University of Illinois	EUA
Mitchell M.	1165	8	University of Georgia	EUA
Wayne S.	1114	5	University of Illinois	EUA
Hoobler J.	952	10	University of Illinois	EUA
Chen Z.	768	7	Huazhong University of Science and Technology	China
Harvey P.	737	10	University Of New Hampshire	EUA
Restubog S.	731	11	The Australian National University	EUA
Ambrose M.	727	5	University of Central Florida	EUA

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os números elevados de citações recebidas pelos autores apresentados na Tabela 2 apontam que seus trabalhos são expressivos e trazem uma boa carga de conhecimento através de suas análises e conclusões, como também limitações que serviram de orientação para o rumo de diversas outras pesquisas. A maior parte dos autores destacados realizam estudos sobre liderança abusiva (N = 7). Um aspecto importante a se destacar é a relação existente entre Duffy M. E Tepper B. Os autores demonstram interesses de pesquisa semelhantes, observável na coparticipação de autoria de três trabalhos presentes na base. Esses trabalhos verificam o impacto da liderança abusiva a partir da ótica dos subordinados e as consequências dessas ações no contexto do trabalho (Zellars, Tepper & Duffy, 2002; Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008; Tepper, Moss, & Duffy, 2011).

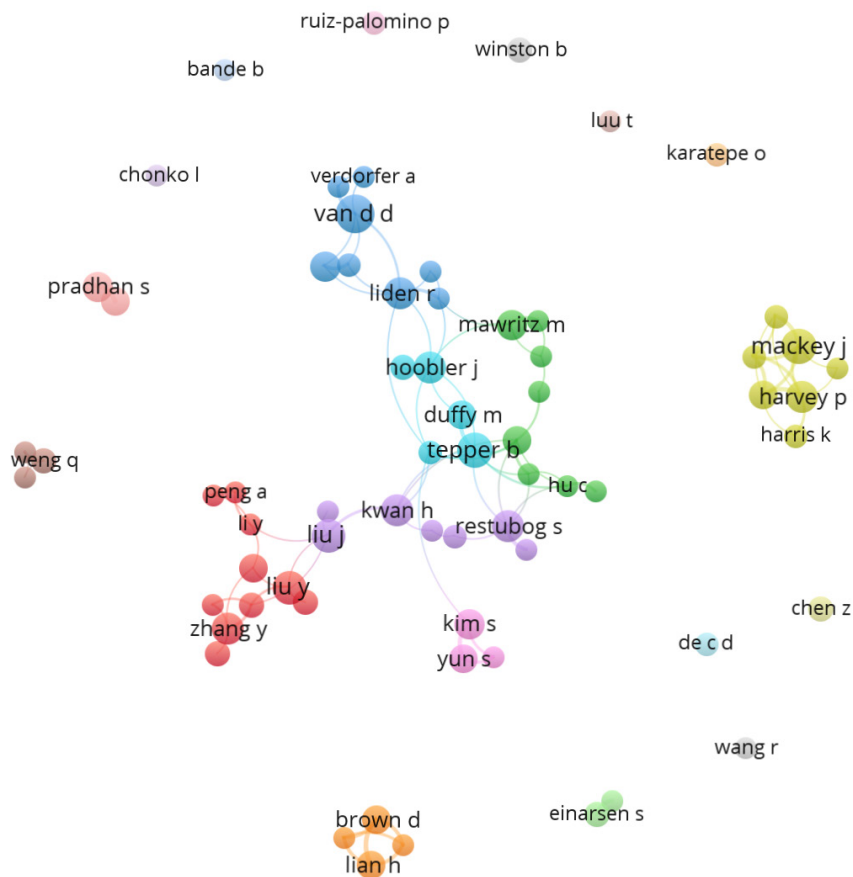
Os autores Liden R. e Wayne S. também estabelecem conexão entre si, possuindo trabalhos em conjunto que exploram o campo da liderança servidora por meio de distintas investigações (Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2014; Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008). Liden R. aparece

como um nome de destaque pois realizou pesquisas de cunho teórico, a exemplo de revisão sistemática da literatura, como também a desenvolveu pesquisas empíricas que buscaram analisar os resultados que esse estilo de liderança possuía sobre os indivíduos.

4.5 Redes de co-autoria

A rede de co-autoria testemunha a interação entre diversos autores que possuem artigos escritos em conjunto. Para realização da análise foi delimitado o número mínimo de cinco documentos por autor. Observou-se que 68 autores cumpriam a tal critério, porém apenas 41 deles possuíam colaboração com outros autores. Dessa forma, a Figura 5 demonstra essa rede de colaboração a partir de uma visualização dos autores que possuem ligação entre si, e dos autores que realizam trabalhos sem possuir links com outros autores.

Figura 5: Mapa da relação de co-autoria



Fonte: Elaborada pelos autores

O cluster vermelho é o que apresenta a maior quantidade de autores que contribuíram entre si. De forma geral, os trabalhos presentes nesse cluster possuem foco maior na liderança abusiva, por mais que existam autores que se dedicaram a estudar os dois modelos de liderança, a exemplo de Zhang Y.

Os clusters ciano, verde e roxo apresentam a liderança abusiva como tema mais recorrente, o que pode ser explicado pelo fato do autor Tepper B. J., grande expoente da temática, possuir o maior número de links dentro do mapa (n=8). De forma geral, os trabalhos presentes nesses grupos trazem uma concepção da liderança abusiva a partir de seus impactos institucionais e subjetivos.

Outro cluster que vale ser destacado é o azul, ele apresenta foco principal de pesquisa voltado para a liderança servidora. Justifica-se tal ocorrência pois o grupo possui como principais autores Liden R. com sete links de colaboração e Van Dierendonck D. com cinco links, pesquisadores que constantemente realizam contribuições teóricas tomando como base o modelo de liderança servidora.

Ademais, o único cluster que possuía ao menos cinco autores mantendo relações de colaboração, porém que não se conectou com nenhum dos outros clusters presentes no mapa, foi o amarelo. Nele, todos os trabalhos produzidos tratam da liderança abusiva, trazendo um foco a partir da visão dos líderes/agressores, bem como refletindo acerca da fonte das ações abusivas como um comportamento adquirido, ou um traço presente na própria personalidade dos indivíduos.

4.6 Periódicos com maior quantidade de artigos sobre liderança servidora e abusiva

Os artigos que compõem a amostra deste estudo (n=848) estão divididos em 263 periódicos. Na Tabela 3, estes periódicos são classificados em função da quantidade de documentos publicados e de suas respectivas zonas. A divisão por zonas para classificação dos principais periódicos foi realizada baseando-se na Lei de Bradford, que descreve o comportamento repetitivo das ocorrências de um determinado campo do saber e observa que poucos periódicos publicam um grande número de artigos, ao passo que muitos periódicos publicam poucos trabalhos.

Tabela 3 - Periódicos que mais publicam

Periódicos	Qtd. de artigos	Fator de Impacto	Zona
Journal of Business Ethics	44	4.141	1ª Zona
Leadership and Organization Development Journal	39	1.977	
Journal of Applied Psychology	37	5.851	
Leadership Quarterly	36	6.642	
Journal of Organizational Behavior	21	1.265	
Personnel Review	21	2.074	
Journal of Leadership and Organizational Studies	20	2.197	
International Journal of Contemporary Hospitality Management	20	5.667	

Journal of Managerial Psychology	15	1.380	2ª Zona
Journal of Management	14	8.852	
Journal of Business and Psychology	14	3.278	
Frontiers in Psychology	14	2.067	
Academy of Management Journal	13	7.571	
European Journal of Work and Organizational Psychology	11	2.866	
Social Behavior and Personality	11	0.676	
Personnel Psychology	10	6.548	
Leadership	10	1.441	
Outros (245 periódicos)	498	-	3ª Zona

Fonte: Elaborada pelos autores.

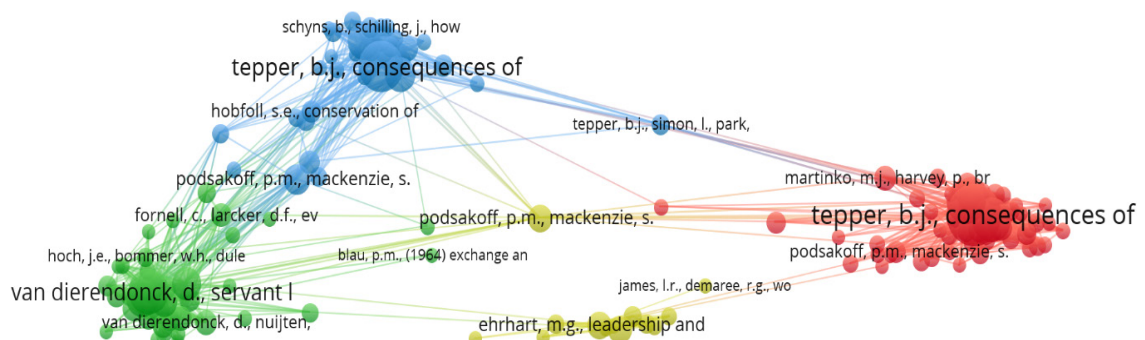
As revistas de maior destaque em publicações sobre liderança servidora e abusiva são a *Journal of Business Ethics* (n=44), *Leadership and Organization Development Journal* (n=39), *Journal of Applied Psychology* (n=37) e *Leadership Quarterly* (n=36).

Na primeira zona de divisão dos trabalhos nota-se que aproximadamente 28% dos artigos (n=238) foram publicados por apenas oito periódicos. Já a segunda zona totaliza um número de nove periódicos, possuindo aproximadamente 13% de trabalhos publicados (n=112). Por último, na terceira zona, encontram-se 93% dos periódicos (n=245) que são responsáveis por cerca de 59% da produção de toda a base(n=498).

4.7 Rede de co-citação

Para o estabelecimento da rede de co-citação foram definidos critérios para demonstrar apenas artigos que tivessem no mínimo 15 citações. Vale destacar que essa análise possui relevância dentro do cenário científico pois fornece um panorama visual de pesquisas que possuem semelhança de conteúdo, uma vez que a co-citação é estabelecida quando duas referências são citadas em conjunto por uma terceira. A rede de co-citação é apresentada na Figura 6.

Figura 6: Mapa da rede de co-citação



Fonte: Elaborada pelos autores.

A rede de co-citação subdividiu-se em quatro clusters distintos. O primeiro cluster (vermelho) possui como trabalho destaque *“Consequences of abusive supervision”* escrito no ano de 2000 por Tepper B. J. O trabalho de Tepper (2000), além de um dos mais relevantes dentro da rede estabelecida, é um dos mais relevantes da base, sendo o trabalho com o maior número de citações (n=1454).

O segundo cluster (verde) tem como trabalho principal, com 109 citações dentro da rede estabelecida, *“Servant Leadership: A Review and Synthesis”*, de Van Dierendonck D. (2011). Por meio de uma revisão e síntese da literatura existente, o autor buscou tratar dos antecedentes históricos da liderança servidora, algumas de suas principais características, as ferramentas de medições disponíveis e os principais achados de estudos até aquele determinado momento.

O terceiro cluster (azul), assim como o cluster (vermelho), possui *“Consequences of abusive supervision”*, de Tepper (2000) como trabalho mais citado. Este artigo é vanguardista na temática, dessa forma, constantemente é citado em conjunto por diversos outros trabalhos, ocasionando na aparição em distintos clusters com proximidade com distintos documentos. O segundo trabalho de maior relevância do cluster também é assinado por Tepper (2007), nomeado *“Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda”*. Por meio de uma revisão de literatura, buscou fornecer um conhecimento acerca dos antecedentes e das consequências da liderança abusiva e conceder uma base para um modelo emergente que integra os trabalhos empíricos concretizados.

Por último, o quarto cluster (amarelo) possui como artigo que mais se destaca: *“Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It”*, com autoria de Podsakoff, MacKenzie e Podsakoff (2012), publicação que explora aspectos relativos a vieses metodológicos da pesquisa científica. Este artigo aborda tema que se distingue dos demais compostos na base, porém manteve links de conexão com os outros clusters, demonstrando assim, certa relevância para fortalecer os aspectos metodológicos dos trabalhos que tratam sobre liderança servidora e abusiva.

4.8 Abordagens metodológicas

Para realização da análise referente ao delineamento metodológico utilizado pelos documentos componentes da base, todos os resumos foram lidos atentamente e classificados de acordo com seu modelo de análise, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Abordagens metodológicas dos estudos

Ano	Quantitativo	Qualitativo	Revisão da literatura	Ensaio teórico	Quanti e Quali	Soma
1991-1998	0	0	1	6	0	7
1999-2003	4	0	2	2	0	8
2004-2008	31	3	5	7	0	46
2009-2013	90	19	12	15	5	141
2014-2018	269	18	16	21	7	331
2019-2021	254	23	35	3	0	315
Soma	648	63	71	54	12	848

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota-se que as pesquisas desenvolvidas no campo se subdividem em estudos de natureza empírica, sendo: quantitativos (n=648); qualitativos (n=63); quanti e quali (12); estudos teóricos: revisão da literatura (n= 71) e ensaio teórico (n=54).

Observa-se predominância de pesquisas com enfoque empírico, onde cerca de 85% da base (n=723) é composta por estudos quantitativos, qualitativos ou abordagens mistas (quanti e quali). Contudo, ainda são poucas as pesquisas que tratam do tema de liderança servidora e/ou liderança abusiva de forma qualitativa (7%) ou quanti-quali (1%). O destaque fica para as pesquisas que usam técnicas quantitativas, correspondente a 76% da amostra.

4.9 Análise de conteúdo

Para complementar a sistematização do conhecimento proporcionada pela análise bibliométrica, optou-se pela realização de uma análise de conteúdo de um conjunto de artigos que compõem a base analisada. O primeiro bloco de artigos foi escolhido em função da quantidade de citações que receberam, já no segundo bloco foram considerados apenas os artigos mais citados e produzidos na década que iniciou em 2011. Dessa forma, a Tabela 5 a quantidade de citações e o objetivo dos trabalhos mais citados.

Tabela 5 - Sistematização de trabalhos mais citados da base

Referência	No. citações	Objetivo(s)
Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. <i>Academy of management journal</i> , 43(2), 178-190.	1454	Examinar as consequências do comportamento abusivo do supervisor.
Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. <i>Journal of applied psychology</i> , 92(4), 1159.	592	Examinar a relação entre a liderança abusiva e o desvio no local de trabalho dos funcionários.
Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. <i>The leadership quarterly</i> , 19(2), 161-177.	530	Desenvolver e testar uma medida multidimensional da liderança abusiva, bem como examinar a validade da escala a partir de um "multi-level framework".
Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. <i>Journal of applied psychology</i> , 92(1), 191.	457	Examinar os efeitos principais e interativos das percepções dos supervisores de justiça internacional e estilo de liderança autoritária na liderança abusiva. Bem como examinar um mecanismo psicológico no qual a liderança abusiva afeta os subordinados.
Zellers, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. <i>Journal of applied psychology</i> , 87(6), 1068.	429	Estudar a relação entre a percepção dos funcionários de liderança abusiva e as avaliações dos supervisores sobre o comportamento de cidadania organizacional (OCB - Organizational citizenship behavior).

Fonte: Elaborado pelos autores.

No geral, os artigos apresentados que tratam da liderança abusiva buscaram entender de que forma os diferentes comportamentos abusivos que se manifestam na organização podem trazer consequências e afetar os indivíduos e a própria instituição. Já o único artigo sobre a liderança servidora concentrou seus esforços no desenvolvimento e validação de uma escala sobre o fenômeno.

Identificou-se unanimidade de trabalhos que lançam mão da metodologia quantitativa para realização de suas análises, havendo variações da utilização de apoio de testes de hipótese e confirmação de dimensões de escala a partir de análise fatorial. Além disso, verificou-se que os trabalhos utilizaram amostra que contemplava ao mesmo tempo a visão de líderes e liderados, possibilitando assim, uma análise dos fenômenos a partir de perspectivas distintas.

Semelhante à Tabela 5, a Tabela 6 sistematiza algumas das informações acerca da quantidade de citações e objetivos dos artigos mais citados da última década (2011 a 2020).

Tabela 6 - *Sistematização de trabalhos mais citados no período (2011 a 2020)*

Referência	No. citações	Objetivo(s)
Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. <i>Journal of applied psychology</i> , 96(4), 863.	358	Examinar as consequências do comportamento abusivo do supervisor.
Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. <i>The Leadership Quarterly</i> , 24(1), 138-158.	334	Examinar a relação entre a liderança abusiva e o desvio no local de trabalho dos funcionários.
Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. <i>Academy of management journal</i> , 54(2), 279-294.	239	Desenvolver e testar uma medida multidimensional da liderança abusiva, bem como examinar a validade da escala a partir de um "multi-level framework".
Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. <i>Academy of management journal</i> , 57(5), 1434-1452.	236	Examinar os efeitos principais e interativos das percepções dos supervisores de justiça internacional e estilo de liderança autoritária na liderança abusiva. Bem como examinar um mecanismo psicológico no qual a liderança abusiva afeta os subordinados.
Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 34(S1), S120-S137.	227	Estudar a relação entre a percepção dos funcionários de liderança abusiva e as avaliações dos supervisores sobre o comportamento de cidadania organizacional (OCB - <i>Organizational citizenship behavior</i>).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os trabalhos que versam sobre a liderança abusiva e liderança servidora buscaram fazer uma análise dos principais impactos que os comportamentos destrutivos/abusivos e positivos podem gerar no ambiente organizacional. Os documentos acerca da liderança servidora demonstram retornos relacionados à criação de uma cultura organizacional forte e estabelecida, bem como retornos para os subordinados em si, melhorando o seu desempenho e garantindo sua segurança psicológica. Já os artigos voltados à liderança abusiva tiveram foco mais conceitual acerca do estudo da literatura existente e as possíveis consequências visualizadas na propagação do comportamento destrutivo/abusivo.

Quanto ao panorama metodológico dos trabalhos, três deles utilizaram uma abordagem quantitativa, a fim de analisar a percepção dos subordinados e a diáde líder-subordinado. Os outros dois trabalhos são revisões da literatura, sendo um deles uma meta-análise que buscou contemplar os principais conceitos estudados acerca da liderança destrutiva, e o outro uma revisão que tomou como base o modelo de Tepper (2007) acerca da liderança abusiva, adicionando novas variáveis para estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar a produção científica sobre liderança servidora e liderança abusiva, por meio da utilização de métodos e técnicas da pesquisa bibliométrica. Para tal, utilizou-se todos os artigos das temáticas que se faziam presente nas bases Scopus e Web of Science. Identificou-se crescimento consistente na quantidade de publicações, sobretudo a partir de 2007. A análise dos aspectos metodológicos dos trabalhos demonstrou que existe uma predominância de artigos que se utilizam de métodos quantitativos para realização de análises. A segunda técnica metodológica que mais evidenciou trabalhos foi a revisão da literatura, demonstrando que existe certa concentração de esforços para entender o desenvolvimento da produção científica por meio de diferentes modelos revisionistas. Dessa forma, ainda existe um amplo campo de pesquisa que pode ser explorado dentro das áreas de liderança abusiva e servidora a partir da utilização de outros modelos metodológicos, a exemplo de pesquisas qualitativas e modelos misto de pesquisa (quanti-quali). Ademais, por ser um campo de estudo já difundido, novos esforços são necessários para realização de revisões sistemática da literatura a partir de outros métodos e técnicas de pesquisa.

Quanto aos artigos mais relevantes presentes no primeiro recorte temporal (considerando todos os anos), nota-se uma predominância de trabalhos que tratavam acerca da liderança abusiva a partir de uma visão que investiga a forma como os comportamentos considerados abusivos se manifestavam e suas possíveis consequências institucionais e subjetivas. Já no segundo recorte temporal, houve uma maior diluição das temáticas, possuindo trabalhos sobre a liderança abusiva, com foco em uma abordagem mais conceitual acerca da literatura existente e das possíveis consequências visualizadas na propagação desse tipo de comportamento; e trabalhos sobre liderança servidora que apresentavam uma visão dos possíveis retornos positivos que o modelo de liderança pode gerar para a organização e para o desenvolvimento individual.

As pesquisas no Brasil ainda apresentam-se em níveis embrionários. Tendo em vista as diferenças culturais e sociais que o país possui, propomos a título de agenda de pesquisa realizar explorações que busquem entender de que forma esses modelos de liderança se manifestam no país será de grande valia, tanto para elevação da riqueza teórico-científica na nação, como pela possibilidade de contribuir de forma prática para as organizações a partir da demonstração das principais causas e efeitos de cada um dos modelos aqui tratados.

Por mais que o trabalho tenha prezado por compreender de forma holística a literatura que trata dos temas de liderança servidora e abusiva por meio das técnicas bibliométricas, destaca-se como limitação do estudo o foco em apenas dois estilos de liderança. Para buscar compreender de forma mais global a literatura existente que tratam dos estilos de lideranças dos dois lados opostos, ou seja, lado positivo/construtivo e lado negativo/destrutivo, novos modelos de exercer a liderança poderiam ser acrescentados na base de estudo, para que assim haja uma maior contribuição teórica e pragmática.

Por fim, este trabalho apresenta contribuições para o enriquecimento de pesquisas acerca dos modelos de liderança abusiva e servidora, a partir de uma revisão sistemática da literatura por meio dos métodos de investigação bibliométricos. Apresenta também um panorama de algumas das principais pesquisas realizadas sobre as temáticas, demonstrando contribuições para que as organizações possam entender de que forma os estilos de liderança servidora e abusiva surgem e atuam, bem como suas principais consequências para os indivíduos e para a instituição em si.

REFERÊNCIAS

- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2020). Do frontline employees cope effectively with abusive supervision and customer incivility? Testing the effect of employee resilience. *Journal of Business and Psychology, 35*(2), 223-240. <https://doi.org/10.1007/S10869-019-09621-2>
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of applied psychology, 92*(1), 191. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal, 4*(2), 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>
- Ashforth, B. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 14*, 126 -140. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology, 60*, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior, 25*(8), 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist, 52*(2), 130-139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology, 88*(2), 207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

- Booth, J. E., Shantz, A., Glomb, T. M., Duffy, M. K., & Stillwell, E. E. (2020). Bad bosses and self-verification: The moderating role of core self-evaluations with trust in workplace management. *Human Resource Management, 59*(2), 135-152. <https://doi.org/10.1002/hrm.21982>
- Cahyono, E., Haryono, T., Haryanto, B., & Harsono, M. (2020). A New Insight in Relation between Abusive Supervision and Work Outcomes: A Conceptual Review. *Quality-Access to Success, 21*(177).
- Campos, M. I. D., & Rueda, F. J. M. (2018). Evolução do construto liderança autêntica: uma revisão de literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 18*(1), 291-298. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.113473>.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review, 12*(4), 637-647. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306715>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The leadership quarterly, 11*(4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining and social support in the workplace. *Academy of Management Journal, 45*, 331-351. <https://doi.org/10.2307/3069350>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Gopakumar K.V. & Singh S. (2019). Can subordinate voice prevail with abusive supervision?: A conceptual model using conservation of resources perspective, *Management Research Review, 43*(7), pages 773-786, December.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The leadership quarterly, 2*(2), 105-119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90025-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-W)
- Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B., & Cast, M. (2013). An investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts. *The Journal of Social Psychology, 153*(1), 38-50. <https://doi.org/10.1080/00224545.2012.703709>
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review, 5*(3), 184-200. http://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1
- Jabeen, R., & Rahim, N. (2021). Exploring the effects of despotic leadership on employee engagement, employee trust and task performance. *Management Science Letters, 11*(1), 223-232. [10.5267/j.msl.2020.8.012](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.012)
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology, 87*(4), 765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology, 89*(5), 755. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University, 33*(2004), 1-26.
- Langhof, J. G., & Güldenber, S. (2020). Servant leadership: A systematic literature review—Toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management, 34*(1), 32-68. <https://doi.org/10.1177/2397002219869903>
- LeBlanc, M. M., & Barling, J. (2005). *Understanding the Many Faces of Workplace Violence*. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (p. 41-63). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-002>
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 93*(1), 1-44. <https://doi.org/10.1111/joop.12265>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal, 57*(5), 1434-1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly, 19*(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 434. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>

- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. doi:10.1002/job.165
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1–26.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S120–S137. <https://doi.org/10.1002/job.1888>
- McCune Stein, A., Bell, C. M., & Ai Min, Y. (2020). Does “the servant as leader” translate into Chinese? A cross-cultural meta-analysis of servant leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 315–329. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1703681>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818.
- Park, H., Hoobler, J. M., Wu, J., Liden, R. C., Hu, J., & Wilson, M. S. (2019). Abusive supervision and employee deviance: A multifoci justice perspective. *Journal of business ethics*, 158(4), 1113–1131. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3749-2>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Pradhan, S., & Jena, L. (2016). The moderating role of neutralizers on the relationship between abusive supervision and intention to quit: A proposed model. *Journal of Human Values*, 22(3), 238–248. <https://doi.org/10.1177/0971685816650575>
- Prado, J. W., Castro Alcântara, V., Melo Carvalho, F., Vieira, K. C., Machado, L. K., & Tonelli, D. F. (2016). Multivariate analysis of credit risk and bankruptcy research data: a bibliometric study involving different knowledge fields (1968–2014). *Scientometrics*, 106(3), 1007–1029.
- Puente-Palacios, K., & Côrtes, M. G. (2019). Evidencias de Validad de una Medida de Liderazgo Abusivo. *Avaliação Psicológica*, 18(3), 285–296. <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2019.1803.14989.08>
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational administration quarterly*, 44(5), 635–674. <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes : Developing a practical model. *Leadership & organization development journal*, 23(3), 145–157. <http://doi.org/10.1108/01437730210424084>
- Sahlmüller, B., Van Quaquebeke, N., Giessner, S. R., & van Knippenberg, D. (2022). Dual Leadership in the Matrix: Effects of Leader-Member Exchange (LMX) and Dual-Leader Exchange (DLX) on Role Conflict and Dual Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), 270–288. <https://doi.org/10.1177/15480518221096547>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 863. DOI: 10.1037/a0022625
- 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>
- Seidel, A., Saurin, T. A., Tortorella, G. L., & Marodin, G. A. (2019). How can general leadership theories help to expand the knowledge of lean leadership?. *Production Planning & Control*, 30(16), 1322–1336. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1612112>
- Spreitzer, G. M., & Cameron, K. S. (2012). A Path Forward. Oxford Handbooks Online. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0079>
- Stodgill, R. M., & Coons, A. E. (1950). *Leadership, membership and organization*. New York: Prentice Hall. <https://doi.org/10.1037/h0053857>
- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2019-0335>

- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 721-732. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.721>
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of management journal*, 54(2), 279-294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263085>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Woods, T. B. (2019). An examination of the suitability of transactional, transformational and situational leadership theories in evaluating the role of gender in determining the leadership style: A comparison and contrast of three leadership theories. *American Journal of Management Studies*, 4(1), 1-11.
- Yu, Y., Xu, S., Li, G., & Kong, H. (2020). A systematic review of research on abusive supervision in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2019-1004>
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1068. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>
- Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., & Chen, W. (2019). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-30. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9639-z>