

ATENÇÃO! PODE SER TIRANIA E VOCÊ NÃO TEM PERCEBIDO

Área: Estudos Organizacionais

ATENÇÃO! PODE SER TIRANIA E VOCÊ NÃO TEM PERCEBIDO

RESUMO

Os bancos no Brasil são conhecidos pelos lucros, alguns por estarem entre as melhores para se trabalhar e ou pelas reclamações dos empregados devido as metas abusivas e dos clientes em razão das cobranças indevidas e ou abusivas dos serviços. Até o momento, os Bancos não têm sido citados nas publicações nacionais sobre tirania nas organizações, diferente das publicações internacionais. A tirania foi considerada um novo modelo de administração a ser seguido até o momento em que tirania deixou um rastro extenso de violência, destruições e mortes. A tirania aumentou o poder do tirano que foi considerado um homem de sucesso por sua liderança. O objetivo geral desta pesquisa foi identificar a relação entre a tirania, poder e liderança com base nas escalas Bases de Poder (EBPS) e Estilos de Liderança (EAEG). Esta pesquisa adotou a abordagem quantitativa, contou com a participação 233 respondentes, empregados e ex-empregados de Bancos do estado de São Paulo. O tamanho da amostra foi obtido com o uso do software GPower 3.0. O modelo conceitual, validação discriminante das variáveis latentes, validação discriminante do modelo estrutural e os resultados das sete hipóteses foram obtidos com o uso do software SmartPLS3. Os objetivos foram alcançados. Nos resultados destacam-se a base de poder coerção e o estilo de liderança voltado para a tarefa (foco nos resultados) pelos respondentes. Nas contribuições destacam-se a possibilidade de estudar a tirania a partir de duas escalas validadas no Brasil, EBPS e EAEG, o uso da EAEG como escala de concordância e alertar para o risco de o Banco ser reconhecido como promotor da tirania. Nas implicações práticas destacam-se as oportunidades para os Bancos evitarem a tirania e para as revistas, que divulgam as melhores empresas para se trabalhar, incluírem a tirania em suas pesquisas. As limitações foram a baixa participação de ex-empregados e de pessoas na liderança. Pesquisas futuras sugerem-se ampliar para todo o país, incluir novos segmentos e novas abordagens. Almeja-se que esta pesquisa se torne uma placa de advertência para as pessoas, organizações e o país, principalmente, para quem se considera se tratar de um problema interno nas organizações e as vítimas são os empregados.

Palavras-chaves: Tirania. Bases de Poder. Estilos de Liderança.

ABSTRACT

Banks in Brazil are known for their profits, some for being among the best to work for and or for employee complaints due to abusive goals and customers due to undue and or abusive charges for services. So far, banks have not been cited in national publications on tyranny in organizations, unlike international publications. Tyranny was considered a new administration model to be followed until tyranny left an extensive trail of violence, destruction and death. Tyranny increased the power of the tyrant who was considered a successful man by his leadership. The general objective of this research was identify the relationship between tyranny, power and leadership based on the Bases of Power (EBPS) and Leadership Styles (EAEG) scales. This research adopted a quantitative approach, with the participation of 233 respondents, employees and former employees of banks in the state of São Paulo. The sample size was obtained using the GPower 3.0 software. The conceptual model, discriminant validation of the latent variables, discriminant validation of the

structural model and the results of the seven hypotheses were obtained using the SmartPLS3 software. The objectives were achieved. The results highlight the coercion power base and the task-oriented leadership style (focus on results) by the respondents. The contributions highlight the possibility of studying tyranny based on two scales validated in Brazil, EBPS and EAEG, the use of the EAEG as a scale of agreement and alerting to the risk of the Bank being recognized as a promoter of tyranny. The practical implications highlight the opportunities for Banks to avoid tyranny and for magazines, which publish the best companies to work for, to include tyranny in their research. The limitations were the low participation of former employees and people in leadership. Future research suggests expanding to the entire country, including new segments and new approaches. It is hoped that this research becomes a warning sign for people, organizations and the country, especially for those who consider it to be an internal problem in organizations and the victims are employees.

Key words: Tyranny. Power Bases. Leadership Style.

ATENÇÃO! PODE SER TIRANIA E VOCÊ NÃO TEM PERCEBIDO

1 Introdução

Os bancos no Brasil são conhecidos pelos lucros. Em 2021 os Bancos quebraram o recorde de 2006 com o maior lucro comparado a outros segmentos (Lanza, 2022). Alguns desses Bancos estão entre as melhores empresas para se trabalhar (Forbes, 2021), nas listas de reclamações dos empregados devido as metas abusivas (Sindicato, 2023), nas de cobranças indevidas dos serviços bancários (Procon, 2023). E alguns dos Bancos melhores empresas para se trabalhar e com maiores lucros) foram citados na lista de empresas da operação Zelote da Polícia Federal (Pereira, 2015). Até o momento, os Bancos não foram citados nas publicações brasileiras sobre tirania conforme pesquisa feita na *Web of Science* na área da administração.

A tirania foi considerada um sucesso na Ásia Menor com a administração do *tyrannos* (Andrewes, 1963). A tirania passou a ser considerada um regime de governo opressor com rastros violência, destruições e mortes (Abagnano, 2007) após o *tyrannos* se tornar usurpador ou tirano (Andrewes, 1963).

O *tyrannos* e o tirano tinham em comum o poder sobre as pessoas e não eram questionados. O *tyrannos* em virtude da administração de sucesso que beneficiou os cidadãos (Andrewes, 1963) e o tirano por ter sido impiedoso e eliminado todos que se opuseram a ele (Abagnano, 2007). Situação semelhante aos estudos sobre tirania nas organizações, isto é, têm lideranças que usam o poder para dominar as pessoas subordinadas para fazer com que essas pessoas sigam suas ordens sem questionar (Ashforth, 1997, Ma; Karri; Chittipeddi, 2004) ou sofrerão as consequências (Guntner; Klasmeier; Klonek; Kauffeld, 2021; Gregoire; Delalieux; Fatien, 2022).

O poder nas organizações é na maioria das vezes associado a liderança em virtude de as pessoas estarem subordinadas a uma outra (Maximiano, 2019). Poder e liderança têm em comum o ato de influenciar e as divergências entre os autores que entendem como sendo a melhor opção para estudar poder (Raven, 1993) e liderança (Ronald, 2014) são de acordo com que as pessoas percebem o uso do poder e o estilo de liderança predominantes. O uso de poder pode ser identificado a partir das bases de poder são de coerção, perícia, recompensa, legítimo e de referência (MARTINS, 2008). O estilo de liderança pode ser voltado para a tarefa, relacionamento e situacional (Melo, 2014).

Supondo que a tirania nas organizações pode ocorrer com base no poder de coerção e o estilo de liderança voltado para a tarefa, o objetivo desta pesquisa foi identificar a relação entre a tirania, poder e liderança com base nas escalas Bases de Poder (EBPS) de French e Raven (Martins, 2008) e Estilos de Liderança (EAEG) DE Melo (2014). São propostos, ainda, dois objetivos específicos: (1) verificar se o uso do poder percebido favorece a tirania, e (2) Verificar se o estilo de liderança percebido favorece a tirania.

As justificativas desta pesquisa são os danos nas vidas das pessoas (Akhtar; Shaukat, 2016), nos negócios das organizações (Thompson; Loveland; Loveland, 2019; Boudrias; Rousseau; Lajoie, 2020), a tirania que pode estar sendo omitida (Iitzkovich; Heilbrunn; Aleksic, 2020) e não localização de

publicações brasileiras na área da administração após levantamento na *Web of Science* em 09/06/2023¹.

A abordagem adotada foi a quantitativa (Creswell, 2010) e o público-alvo foi empregados e ex-empregados dos Bancos no estado de São Paulo.

Este artigo está estruturado em seis seções, sendo elas: a introdução com cenário, objetivos e justificativas; o referencial teórico que aborda tirania na Ásia Menor, tirania nas organizações, poder e bases de poder, liderança e estilo de liderança; a terceira o percurso metodológico; a quarta a apresentação dos resultados, a quinta análise e discussão dos resultados; a sexta as conclusões, contribuições, implicações práticas, as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 Referencial Teórico

2.1 Tirania na Ásia Menor

As insatisfações dos cidadãos com a má administração da cidade pela aristocracia autoritária favoreceram a tomada da administração por um homem (*tyrannos*) que se tornou o novo administrador de forma ilegítima (Andrewes, 1963). Os ótimos resultados no comércio e na economia favoreceram a aceitação do *tyrannos*, bem como, cidadãos de outras cidades passaram apoiar o surgimento de novos *tyranos* (Andrewes, 1963). E assim, se deu o surgimento da palavra tirania cujo nome é foi derivado da palavra *tyrannos* do grego antigo (Andrewes, 1963). A tirania passou a ser reconhecida como o rompimento com o antigo - má administração da aristocracia autoritária e o início de uma nova era – bonança e prosperidade com a administração do *tyrannos* (Andrewes, 1963)

A tirania proporcionou ganhos financeiros, melhores condições de vida e reconhecimento para os homens que deixaram de ser agricultores para se tornarem soldados (Andrewes, 1963). Esses homens que se tornaram soldados não sabiam que tudo fazia parte da estratégia do *tyrannos* Pheidon para usurpar outras cidades resultando em destruições e mortes (Andrewes, 1963). E com isso, o *tyrannos* passou a ser denominado usurpador ou tirano (Andrewes, 1963).

O tirano foi visto como um grande guerreiro, ótimo estrategista, um exemplo e continuou a ser aplaudido e querido como o *tyrannos* devido as conquistas, acúmulo de riqueza, expansão de suas terras à custa de destruições e mortes (Latey, 1970).

A tirania continuou a ser vantajosa para os próximos ao tirano (Latey, 1970), e para alguns cidadãos da cidade do tirano em virtude dos benefícios e das recompensas recebidas pelo apoio (Fleck; Hanssen, 2018). Para abordar a tirania, alguns escritores de panfletos e de teatro em Roma descreviam o tirano como uma pessoa horrenda com trajes fúnebres para reforçar o mal e as mortes (Dunkle, 1967). O tirano com o passar do tempo construiu nova imagem para engambelar as pessoas e se tornar querido tempo (Latey, 1970).

Nas organizações, o tirano pode adotar as mesmas estratégias com o discurso que suas ações são para o bem coletivo e muitas pessoas tendem a acreditar (Ma; Karri; Chittipeddi, 2004).

¹ As publicações na área *Business & Economics* é 52,38% menor comparada as na *History*, com maior número de publicações, e o número de citações nas *Business & Economics* é três vezes menor comparada as de *Chemistry*. As publicações brasileiras foram três da área *Arts*, uma da *Classic*, duas da *History*, duas da *Literature* e duas da *Philosophy* que totalizaram dez publicações.

2.2 A tirania nas organizações

As pessoas são as primeiras vítimas da tirania nas organizações em decorrência dos efeitos negativos em suas vidas (Ashforth, 1997; Akhtar; Shaukat, 2016), diferente da tirania que foi considerada ótima pelos cidadãos na Ásia Menor (Andrewes, 1963).

Petty Tyranny ou Tirania mesquinha (Ashforth, 1997) e *Managerial Tyranny* ou Tirania gerencial (MA *et al.*, 2004)² foram as definições localizadas na *Web of Science* para tirania nas organizações.

A definição de tirania por Ashforth (1997) se deu dos estudos sobre a personalidade autoritária e o autor definiu a tirania mesquinha como a tendência de usar o poder para dominar as pessoas subordinadas por se considerar senhor das pessoas (Ashforth, 1997). A tirania mesquinha pode ser identificada a partir dos comportamentos tirânicos: “i) arbitrariedade e o auto engrandecimento, ii) desvalorização dos subordinados, iii) falta de consideração pelas pessoas, iv) inflexibilidade na resolução de problemas, v) desencorajar a iniciativa e iv) punição” (Ashforth, 1997, p.127) validados em estudo empírico.

Ma; Karri; Chittipeddi (2004) definiram a tirania com base nos homens de negócios ovacionados pelos ganhos financeiros e aumento do conglomerado com práticas semelhantes aos reis tiranos da China antiga. Diferente da tirania mesquinha, que é definida como tendência, a tirania gerencial adota métodos implacáveis (Ma; Karri; Chittipeddi, 2004) e não foi validada em estudo empírico. Por essa razão, nesta pesquisa optou-se pela definição de tirania mesquinha para estudar a tirania nas organizações.

As vítimas da tirania mesquinha passam a ter baixa aceitação pelo líder, alta frustração e stress, alto desamparo e alienação no trabalho, baixa autoestima e baixo desempenho, e baixa coesão (Ashforth, 1997; Akhtar; SHaukat, 2016). Esses problemas persistem no século XXI, as vítimas passam a ser incapazes de lutarem por seus direitos por medo que facilita a perpetuação da tirania (Pynnonen; Takala, 2018; Itzkovich *et al.*, 2020). Para Padilla, Hogan e Kaiser (2007), as pessoas se submetem às ordens sem resistência por dois motivos: elas são conformistas ou conspiradoras. No primeiro motivo destaca-se o medo de serem punidos e no segundo motivo, essas pessoas são ambiciosas, egoístas e compartilham os mesmos pensamentos dos que emitem as ordens. A questão conformista ou conspirador podem ser explicados se a pessoa vivenciou na infância com pais tiranos, que pode despertar a atração por alguém com perfil dominador e opressor (Walker; Reichard; Riggio; Hansbrough, 2020). Para alcançar seus objetivos o tirano pode intensificar o poder de forma negativa sobre as pessoas resistentes as suas ordens (Guntner *et al.*, 2021).

2.3 Poder

Existem divergências sobre os estudos de poder entres os autores devido à forma como poder é entendido (Raven, 1993). Nesta pesquisa optou por adotar o conceito de French (1956) que desenvolveu com Raven a escala base de poder do supervisor. French (1956) conceitua poder a partir de uma equação matemática, onde A usa o poder para influenciar B a fazer o que ele deseja, e B faz o que A deseja mesmo não tendo a intenção de fazer. Dahl (1957) também conceitua poder a partir da ação de A sobre B, e afirma que as pessoas têm uma

² Tradução nesta pesquisa para as respectivas definições

noção intuitiva sobre o conceito de poder. Etziona (1974, p. 32) define poder como “a habilidade de um indivíduo para induzir ou influenciar outros a seguir suas diretrizes ou quaisquer outras normas por ele apoiadas”. Em síntese, o poder decorre da relação entre pessoas, onde um indivíduo ou um grupo de indivíduos realiza a vontade de um outro.

Nas organizações, o poder é conhecido de acordo com a posição hierárquica, ou seja, quem está em um nível superior é identificado como chefe e quem está em um nível inferior é subordinado (Maximiano, 2019). Normalmente essas posições indicam que o chefe manda e o subordinado obedece.

A tirania pode ser facilitada com base no artigo 482³CLT:

[...] dispõe sobre o dever de fidelidade na negociação habitual, concorrência e habilidade (alíneas a c) está previsto alínea a; o **dever** de diligência da figura da desídia, conhecido como ausência de cuidado ou atenção no serviço (alínea e); dever de colaboração nas faltas denominadas de indisciplina e insubordinação (alínea h).

Caso o trabalhador descumpra essas regras, ele pode ser despedido por justa causa, conforme se compreende da leitura do artigo acima citado (grifo nosso).

Pressupõe que a palavra “dever” - pode levar as pessoas a entenderem que devem seguir as ordens da liderança e reforçar o poder sobre as pessoas (Sarpong *et al.*, 2020), e a coerção ser considerada normal para as pessoas (Walker *et al.*, 2020). O poder pode ser vivenciado de formas diferentes de acordo com a relação entre as pessoas e a liderança, por essa razão, Raven e French Jr. propuseram estudar poder a partir das bases de poder (Raven, 1993).

2.3.1 Bases de Poder

Os estudos sobre bases de poder (BP) de French e Raven originou a escala Base de Poder do Supervisor (EBPS) de French, validada por Martins (2008), e permite estudar a relação de poder entre as pessoas. A relação pode ser coercitiva, legítima, perícia e recompensa (Raven, 1993; Martins, 2008).

A relação coercitiva é identificada na Base de Poder Coerção e “envolve a habilidade de uma pessoa ter sob seu controle coisas importantes para a outra” (Martins, 2008, p.21), semelhantes a tirania (Fleck; Hanssen, 2018) e a tirania mesquinha (Ashforth, 1997) que faz as pessoas seguirem as ordens sem questionar. Posto isso, define-se a primeira hipótese:

H1A - BP Coerção (BC) está associada positivamente a tirania.

A relação de perícia é identificada na Base de Poder Perícia e “baseia-se no fato de uma pessoa reconhecer que a outra domina certo conhecimento, que é especialista em determinado assunto e que por isso não deve questioná-la” (Martins, 2008, p.22). Na tirania mesquinha, a liderança pune sem explicar o erro e não se preocupa com as pessoas (Ashforth, 1997). Posto isso, define-se a segunda hipótese:

³ [https://www.jusbrasil.com.br/artigos/direitos-deveres-e-obrigacoes-do-empregado/382657311#:~:text=2\)%20Os%20deveres%20do%20empregado,palavras%20ou%20com%20agress%C3%B5es%20f%C3%ADsicas.](https://www.jusbrasil.com.br/artigos/direitos-deveres-e-obrigacoes-do-empregado/382657311#:~:text=2)%20Os%20deveres%20do%20empregado,palavras%20ou%20com%20agress%C3%B5es%20f%C3%ADsicas.)

H1B - BP Perícia (BP) está associada negativamente a tirania.

A relação legítima é identificada na Base de Poder Legítimo e “baseia-se no reconhecimento de uma pessoa de que a outra tem o poder legal, concludente, de influenciá-la e que ela tem por obrigação aceitar essa influência” (Martins, 2008, p.22), o oposto da BP Coerção e da tirania mesquinha (Ashforth, 1997). Assim sendo, define-se a terceira hipótese:

H1C - BP Legítimo (BL) está associada negativamente a tirania.

A relação de recompensa é identificada na Base de Poder Recompensa e “é aquela alicerçada na habilidade de uma pessoa fornecer à outra algo considerado pela última como um prêmio ou na capacidade de a primeira remover ou diminuir possíveis punições destinadas à última” (Martins, 2008, p.21). A tirania continuou a recompensar quem apoiou o tirano (Fleck; Hanssen, 2018) e a tirania mesquinha não valoriza as pessoas (Ashforth, 1997). Posto isso, define-se a quarta hipótese:

H1D - BP Recompensa (BR) está associada negativamente a tirania.

2.4 Liderança

Não existe um consenso entre os pesquisadores sobre a definição para liderança. A partir do século XX, a liderança deixou de ser entendida como inata ao indivíduo e passou a ter novos entendimentos (Ronald, 2014). Segundo Toledo (p. 72, 1979), “liderança é a ação que visa à integração de pessoas para a obtenção de um objetivo”. Para Hersey e Blanchard (1986, p.105), “liderança é como o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação”. Devido à busca das organizações por continuar existindo e alcançar os maiores lucro, diversas pesquisas têm apresentado novas propostas de lideranças e novos conceitos que têm surgido novos conceitos que propõem novos estilos para evitar o foco apenas nos resultados, pensar nos resultados e nas pessoas (Ronald 2014). Por essa razão, nesta pesquisa optou por estudar o estilo de liderança que pode ocorrer voltado para a tarefa, para o relacionamento ou para a situação (Melo, 2014). As pessoas podem criar vínculos espontâneos e considerar a tirania como sendo a melhor opção para alcançar os resultados (Ma *et al.* 2004; Mirowska *et al.*, 2021), que faz lembrar o reconhecimento do *tyrannos* pelos cidadãos que desconsideraram o seu poder ilegítimo e o consideraram um exemplo a ser seguido (Andrewes, 1963), e o tirano continuou a ser aplaudido (Latey, 1970).

2.4.1 Estilos de Liderança

Estilo de Liderança (ET) “é o conjunto de padrões de comportamento que caracterizam uma supervisão” segundo Toledo (1979, p.72), podendo ser direcionado para a tarefa, para o relacionamento ou situacional (Melo, 2014).

O ET voltado para a tarefa tem como objetivo a realização do trabalho, respeito à hierarquia, aos padrões e às regras (Melo, 2014). Segundo Bergamini (2018), o ET voltada para a tarefa é comum em chefe autoritário, manipulador e sabe-tudo. O chefe autoritário pode ser definido “quem manda, tem o poder absoluto, não aceita questionamentos e é dominador” (Bergamini, 2018, p. 36).

O chefe manipulador pode ser definido “cínico, sedutor, preocupado em atender seus interesses, e é dominador” (Bergamini, 2018, p. 36). O chefe sabe-tudo pode sentir-se “superior aos subordinados, é arrogante em relação aos seus conhecimentos e habilidades, utiliza seus conhecimentos para dominar” (Bergamini, 2018, p.37), semelhante ao tirano e a tirania mesquinha. Com base no exposto, é apresentada a quinta hipótese:

H2A – Estilo de liderança voltada para a tarefa (ET) está associada positivamente a tirania

O ET voltado para a situação tem a preocupação com o trabalho e com o subordinado, e a chefia também avalia a capacidade e o interesse do subordinado para realizar o trabalho (Melo, 2014). O oposto da tirania em que prevalece os interesses do tirano (Fleck; Hanssen, 2018) sem se importar com os danos (Boudrias *et al.*, 2020). Com base no exposto, é apresentada a sexta hipótese:

H2B – Estilo de liderança voltada para situação (ES) está associada negativamente a tirania.

O ET voltado para o relacionamento, além da preocupação com o trabalho, demonstra preocupação com o subordinado, indicando que a relação é de confiança e respeito (Melo, 2014), é percebido com um chefe democrático (Bergamini, 2018), oposto do tirano (Fleck; Hanssen, 2018) e da tirania mesquinha Ashforth, 1997; Akhtar; Shaukat, 2016. Com base no exposto, é apresentada a sétima hipótese:

H2C – Estilo de liderança voltada para o relacionamento (ER) está associada negativamente a tirania.

3 Percurso Metodológico

O tamanho da amostra foi obtido com o uso do software GPower 3.0, a partir do poder de teste ($Power = 1 - \beta$ erro prob. II) e do tamanho de efeito (f^2) (Ringle; Silva; Bido, 2014). De acordo com os cálculos o tamanho mínimo da amostra deve ser 68. Ringle *et al.* (2014) sugerem multiplicar o tamanho da amostra dado por dois até quatro. Sendo assim, a pesquisa contou com a participação de 233 respondentes⁴.

Os dados demográficos: 83,13% são empregados e 16,87% são ex-empregados; 59,80% trabalham departamentos ou outras áreas e 39,48% trabalham em agência bancária; 72,96% são subordinados, e 27,04% são liderança; 50,21% são mulheres, 48,07%, são homens e 1,72% não informaram; 39,48% têm entre 31 e 40 anos; 27,90% têm entre 21 e 30 anos; 21,89% têm entre 41 e 50 anos; e 10,73% têm mais de 50 anos. E 51,50% concluíram especialização, MBA, mestrado ou doutorado e 48,50% dos respondentes possuem até o ensino superior completo.

A pesquisa é caracterizada como quantitativa e descritiva e o instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário de duas escalas validadas no

⁴ Cinquenta e três respostas foram excluídas. As pessoas responderam o mesmo número em todo questionário ou em mais de 50 por cento das respostas.

Brasil em pesquisas anteriores para garantir a confiabilidade na pesquisa (Hair Jr. *et al.*, 2006).

O questionário online foi divulgado nas redes sociais (WhatsApp, Facebook, Instagram e LinkedIn) no período de 31/07/2020 a 25/09/2020 e contou com a ajuda de familiares, amigos e uma funcionária de um Banco que atua no Sindicato de São Paulo.

A primeira escala foi bases de poder do supervisor – EBPS (Martins, 2008) composta de 15 itens ou frases afirmativas e a segunda avaliação do estilo gerencial – EAEG (Melo, 2014) composta de 19 itens ou frases afirmativas. As duas escalas são do tipo Likert com cinco pontos, a EBPS é de concordância e a EAEG é de intensidade. Optou-se por adotar a EAEG como escala de concordância. Para isso, foram seguidos os mesmos procedimentos de Melo (2004) para obter a validação da escala com o uso do SPSS. Foi feita a Análise Fatorial para analisar a equivalência – extração PAF e rotação oblímica que obteve um KMO de 0,927 e Variância Explicada de 57,85% e por fator Relacionamento, Tarefa e Situação. Um item, o ET4 “Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um”, ao invés de constar no fator tarefa, constou no fator relacionamento. Os procedimentos para o uso da escala de concordância foram validados por e-mail pelo autor após informado os passos seguidos conforme artigo de 2004.

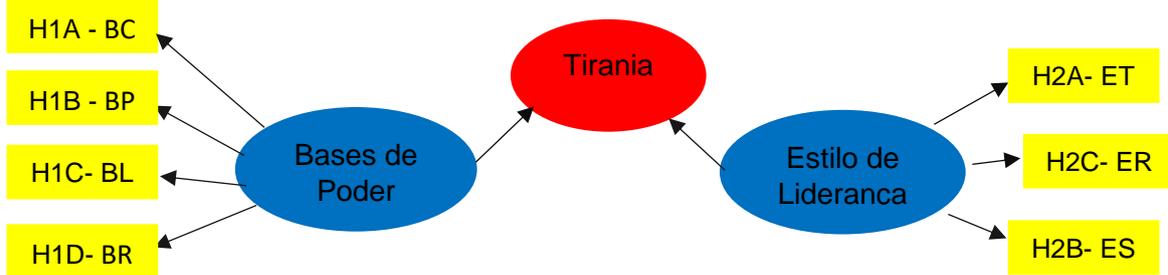
Para mensurar a tirania definiu-se uma pergunta fechada com um único item, do tipo Likert e de concordância (01 discordo totalmente a 05 concordo totalmente). A inclusão de um único item é conhecida como medida global, que permite avaliação precisa para um construto (Highhouse; Becker, 1993; Wu; Yao, 2007).

As respostas foram salvas em uma planilha de Excell. A planilha de Excell com as respostas foram codificadas por siglas de acordo com os itens dos indicadores de cada escala (Hair Jr. *et al.*, 2006). A escala Base de Poder com quatro indicadores e quinze itens, sendo três itens para o indicador Base de Poder Coerção (BC) de BC1 a BC3, quatro para Base de Poder de Perícia (BP) de BP1 a BP4, quatro para Base de Poder Legítimo (BL) de BL1 a BL4, e quatro para Base de Poder de Recompensa (BR) de BR1 a BR4. A escala Estilo de Liderança com três indicadores e dezenove itens, sendo seis itens para o indicador Estilo de Liderança voltado para a tarefa (ET) de ET1 a ET6 (excluído ET4), quatro para o Estilo de Liderança voltado para a situação (ES) ES1 a ES4, e nove para o Estilo de Liderança voltado para o relacionamento (ER) de ER1 a ER9. Após o tratamento, a planilha foi salva no formato de banco de dados para efetuar os cálculos estatístico no sistema SmartPLS3 (Hair Jr. *et al.*, 2006).

4. Apresentação dos Resultados

O objetivo desta pesquisa foi identificar a relação entre tirania (TRN), bases de poder (BP) e estilos de liderança (ET). O modelo estrutural expressou a relação entre Bases de Poder, Estilo de Liderança e Tirania, figura 1. A Bases de Poder (BP) e Estilo de Liderança (EL) foram as variáveis independentes e a tirania (TRN) é a variável dependente.

Figura 1 - Modelo Estrutural

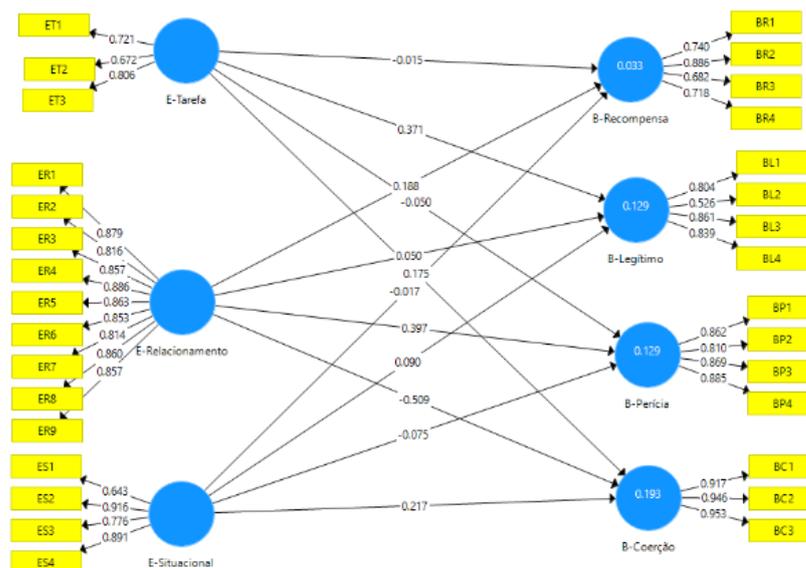


Fonte: dados da pesquisa.

O primeiro passo foi obter a validade entre as variáveis latentes, o qual é realizado a partir dos indicadores dos construtos que têm o objetivo de comprovar se o modelo conceitual proposto é adequado (Hair Jr *et al.*, 2006). Os indicadores foram sete, quatro indicadores para bases de poder com quinze itens e três indicadores para estilos de liderança com dezenove itens. No sistema SmartPLS3 foi criada uma pasta, importado o arquivo para iniciar os cálculos. Os sete indicadores foram criados e cada indicador recebeu os respectivos itens. Os sete indicadores foram divididos em dois grupos, um para Estilos de Liderança e outro para Bases de Poder, três indicadores a direita e quatro indicadores a esquerda. Os indicadores a direita enviaram setas para todos os indicadores a esquerda, estando todos itens ligados, realizou os cálculos, figura 2.

Para se ter o modelo de mensuração confiável dos indicadores é necessário obter a validade convergente, a validade discriminante no nível das variáveis latentes (VL) e no nível dos itens (cargas cruzadas menores que as cargas fatoriais) e a confiabilidade composta (Hair Jr. *et al.*, 2006).

Figura 2 - Validação das variáveis latentes



Fonte: resultados da pesquisa.

Nota 1: três cálculos foram feitos para obter a validade convergente.

A validação das variáveis latentes foi confirmada pelos resultados da validade discriminante (Hair Jr. *et al.*, 2006). De acordo com os autores

mencionados anteriormente, as cargas fatoriais devem ser iguais ou superiores a 0,007 e a variância da média extraída deve ser igual ou superior a 0,5 para garantir a validade convergente. Os resultados são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 - Validade discriminante das variáveis latentes

	1	2	3	4	5	6	7
B-Coerção	0.939						
B-Legítimo	0.271	0.770					
B-Perícia	-0.291	0.212	0.857				
B-Recompensa	-0.177	0.171	0.473	0.760			
E-Relacionamento	-0.387	0.031	0.353	0.179	0.854		
E-Situacional	-0.212	0.032	0.237	0.129	0.753	0.814	
E-Tarefa	0.239	0.336	-0.124	-0.055	-0.235	-0.259	0.735
Confiabilidade composta	0.957	0.849	0.917	0.844	0.960	0.885	0.778
Variância Média Extraída (VME)	0.881	0.592	0.734	0.578	0.730	0.662	0.541

Fonte: resultados da pesquisa.

Nota 1: Valores na diagonal são a raiz quadrada da VME, todos são maiores que as correlações entre as Variáveis Latentes.

Nota 2: todos os itens confiabilidade > 0,7 e VME > 0,5.

Validados os construtos no nível dos indicadores, a próxima etapa foi fazer os cálculos para validar o modelo estrutural, tabela 2.

Tabela 2 - Validade discriminante modelo estrutural

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 - B-Coerção	0.939							
2 - B-Legítimo	0.301	0.764						
3 - B-Perícia	-0.294	0.192	0.857					
4 - B-Recompensa	-0.140	0.171	0.486	0.761				
5 - E-Relacionamento	-0.384	0.009	0.352	0.168	0.854			
6 - E-Situacional	-0.196	0.025	0.227	0.118	0.740	0.822		
7 - E-Tarefa	0.175	0.176	-0.062	-0.056	-0.144	-0.149	0.771	
8 - TIRANIA	0.324	-0.074	-0.200	-0.128	-0.553	-0.429	0.304	1000
Confiabilidade composta	0.957	0.843	0.917	0.845	0.960	0.892	0.814	1000
Variância Média Extraída (VME)	0.881	0.583	0.734	0.579	0.730	0.675	0.594	1000

Fonte: resultados da pesquisa.

Nota 1: todos os itens tiveram a confiabilidade > 0,7 e VME >0,5.

Nota 2: para poder obter a validade discriminante foram realizados dois cálculos anteriores.

Confirmados a confiabilidade e a VME, foram efetuados novos cálculos para se obter os resultados sobre quais hipóteses foram refutadas ou confirmadas. Os resultados são apresentados na tabela 3.

Tabela 3 - Resultados das hipóteses

	Hipóteses	VIF	f ²	Coefficiente Estrutural	Erro Padrão	Valor T	Valor P	R ² ajustado
B-Coerção -> TIRANIA	H1A(+)	1,5	0.037	0.183	0.063	2,929	0.003	
B-Legítimo -> TIRANIA	H1C(-)	1,3	0.045	-0.193	0.122	1,582	0.114	
B-Perícia -> TIRANIA	H1B(-)	1,6	0.006	0.078	0.060	1,286	0.198	
B-Recompensa -> TIRANIA	H1D(-)	1,3	0.000	-0.020	0.063	0,318	0.750	0.354
E-Relacionamento -> TIRANIA	H2C(+)	2,7	0.120	-0.447	0.078	5,703	0.000	
E-Situacional -> TIRANIA	H2B(-)	2,3	0.000	-0.024	0.073	0,332	0.740	
E-Tarefa -> TIRANIA	H2A(+)	1,2	0.054	0.201	0.057	3,534	0.000	

Fonte: resultados da pesquisa.

Nota 1: sinal positivo, hipótese confirmada (p < 0,05), e sinal negativo, hipótese refutada (p > 0,05).

Nota 2: valores estimados no sistema SmartPLS3 e valores-p obtidos por *bootstrapp* com 5.000 repetições

Conforme modelo apresentado (figura 1), nesta pesquisa foram indicadas sete hipóteses. Dessas, três foram confirmadas (H1A, H2A e H2C) e quatro foram refutadas (H1B, H1C, H1D e H2B). No caso das hipóteses confirmadas, foi feita a análise dos construtos que é obtida pelo valor f^2 , de acordo com o modelo, isto é, a sua utilidade, tabela 3. Segundo Hair Jr. *et al.* (2006), o valor f^2 explica o tamanho do efeito que pode ser pequeno (valor igual ou superior 0,02), médio (valor igual ou superior 0,15), ou grande (valor igual ou superior 0,35). O efeito das três hipóteses foi pequeno, no entanto, o R^2 ajustado foi de 35,4%. Segundo Cohen (1998) este valor pode ser considerado alto nas áreas de ciências comportamentais. O R^2 ajustado traz o poder de explicação do modelo, que pode ser visualizado na tabela 3.

Concluído a apresentação de dados segue para análise e discussão dos dados.

5. Análise e Discussão dos Dados

A EBPS e a EAEG atenderam às expectativas dos objetivos da pesquisa para estudar a relação entre tirania, poder e liderança.

Três das sete hipóteses foram confirmadas, a base de poder coerção (H1A), o estilo de liderança voltado para a tarefa (H2A) e para o relacionamento (H2C). As quatro refutadas foram base de poder perícia (H1B), base de poder legítimo (H1C) e base de poder de recompensa (H1D) e o estilo de liderança voltado para a situação (H2B).

A hipótese H1A (Base de Poder - Coerção está associada positivamente à Tirania), os resultados confirmaram a hipótese. A coerção é real para as pessoas tal qual ocorre com a tirania mesquinha (Ashforth, 1997, Akhtar; Shaukat, 2016).

A hipótese H1B (BP - Perícia está associada negativamente à Tirania), os resultados refutaram a hipótese. O conhecimento técnico da chefia não foi considerado pelos respondentes, 48,5% têm especialização/ MBA, e ou as pessoas não devem ver da mesma forma que o tirano era visto, grande guerreiro e estrategista (Latey, 1970).

A hipótese H1C (BP - Legítimo está associada negativamente à Tirania), o oposto da hipótese H1A (BP – Coerção), os resultados refutaram a hipótese, a pessoas não legitimam o poder da liderança, certamente, por se sentirem coagidas a seguir as ordens (Sarpong *et al.*, 2022) e a vontade da liderança pode ser vista como soberana (Gregoire *et al.*, 2022).

A hipótese H1D (BP - Recompensa está associada negativamente à Tirania), os resultados refutaram a hipótese. As pessoas devem entender que a recompensa está condicionada aos interesses da liderança (Akella, 2003), se não fizer será punido (Guntner *et al.*, 2021) igual a tirania na Ásia Menor (Fleck; Hansen, 2018).

A hipótese H1A (EL voltado para a tarefa está associado positivamente à Tirania), os resultados confirmaram a hipótese. As lideranças priorizam a tarefa e as pessoas entendem que não será bom para elas se não produzirem conforme a vontade da liderança (Guntner, 2021; Sarpong *et al.*, 2022).

A hipótese H2B (EL voltado para a situação está associado negativamente à Tirania), os resultados refutaram a hipótese. A liderança deve

fazer as pessoas pensarem que elas devem entregar o trabalho e ponto final (Sarpong *et al.*, 2022), independentemente das pessoas se sentirem aptas.

A hipótese H2C (EL voltado para o relacionamento está associado negativamente à Tirania), os resultados confirmaram a hipótese. As pessoas não consideram a liderança confiável (Ma *et al.*, 2004) e para sobreviverem devem se aliar igual a tirania na Ásia Menor (Fleck; Hansen, 2018).

Diante dos resultados, as pessoas, a sociedade e o país precisam ficar atentos se os Bancos estão favorecendo a tirania (Ashforth, 1997; Ma *et al.*, 2004) e as consequências para as pessoas (Ashforth, 1997, Akhtar; Shaukat, 2016). Embora os objetivos desta pesquisa não tenham contemplado as consequências para a sociedade e para o país, é importante pensar na operação zelote, nas reclamações no Procon versus os lucros dos Bancos e se os Bancos contribuem para desenvolvimento do país e estão preocupados com as pessoas dentro e fora. A tirania foi bem-vista no início (Andrewes, 1963; Fleck; Hansen, 2018), surge as dúvidas quais organizações têm nas lideranças um rei Pheidon (Andrewes, 1963) e se as pessoas, sociedade e país são míopes, vítimas e ou cúmplices.

6. Conclusões

Os resultados desta pesquisa permitiram alcançar os objetivos propostos e afirmar que a relação entre a tirania, poder e liderança foi identificada na base de poder de coerção (H1A) e nos estilos de liderança voltados para a tarefa (H2A) e para o relacionamento (H2C) embora, quatro hipóteses tenham sido refutadas, tendo em vista o R² ajustado ser 35,4%, valor considerado bom para as ciências sociais (COHEN, 1998).

A tirania nas organizações pode ter o aval das pessoas, e, em especial, da alta cúpula e quiçá se a organização que finge não perceber a tirania (MIROSWA *et al.*, 2022). No caso dos Bancos, as reclamações das pessoas no Sindicato e as reclamações no Procon podem estar sendo ignoradas em nome do resultado, tendo em vista os destaques dados para o lucro e por alguns bancos estarem entre as melhores empresas para se trabalhar. Esses dois destaques podem ser indícios da existência de cúmplices e aliados fora das organizações que não se restringem aos funcionários públicos que auxiliaram na operação zelote.

Destacam-se como contribuições desta pesquisa: i) a possibilidade de estudar a tirania a partir de duas escalas validadas no Brasil, EBPS e EAEG; ii) a tirania tem seus aliados externos, e iii) reforçar a importância de estudar a tirania que poderá trazer à tona novos fenômenos.

Nas implicações práticas as pessoas no mundo global deveriam ficar atentas e para não se repetir o mesmo erro no início da tirania.

Esta pesquisa tem como limitações a divulgação ter sido apenas por meio das redes sociais, mais de 80% dos respondentes estarem empregados, baixa participação de empregados demitidos e das lideranças.

Para os próximos estudos sugere-se incluir pessoas de outros segmentos, pesquisas qualitativas, incluir pessoas das lideranças, de diretores e os editores de revistas que publicam as melhores empresas para se trabalhar sobre o tema.

Almeja-se que esta pesquisa se torne uma placa de advertência para as pessoas, organizações e o país, principalmente, para quem se ilude se tratar de um problema interno nas organizações e as vítimas são os empregados.

Atenção! Pode ser tirania e você não tem percebido.

REFERENCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

AKHTAR, S.; SHAUKAT, K. Impact of petty tyranny on alienation from work: Role of self-esteem and power-distance. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 17, p. 275-285, 2016.

ANDREWES, A. **The Greek Tyrants**. 2. ed. New York: Harper Torchbooks, 1963.

ASHFORTH, B. E. Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 14, n. 2, p. 126-140, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

BOUDRIAS, J. S.; ROUSSEAU, V.; LAJOIE, D. How lack of integrity and tyrannical leadership of managers influence employee improvement-oriented behaviors. **Journal of Business Ethics**, v. 172, p. 487-502, 2021.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. New York: Academic Press, 1998.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAHL, R. A. The concept of power. **Behavioral Science**, v. 2, n. 3, p. 201-215, 1957.

DUNKLE, J. R. The Greek tyrant and Roman political invective of the late republic. **Transactions and Proceedings of the American Philological Association**, v. 98, p. 151-171, 1967.

ETZIONE, A. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

FLECK, R. K.; HANSEN, F. A. Path dependence and transitions from tyranny to democracy: evidence from ancient Greece. **Constitutional Political Economy**, v. 29, p.371-388, 2018.

FORBES. Top Companies 2021: As 25 melhores empresas para desenvolver sua carreira no Brasil segundo o LinkedIn. **Forbes**, 28 abr. 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2021/04/top-companies-2021-as-25-melhores-empresas-para-desenvolver-sua-carreira-no-brasil-segundo-o-linkedin/>

<https://forbes.com.br/carreira/2021/04/top-companies-2021-as-25-melhores-empresas-para-desenvolver-sua-carreira-no-brasil-segundo-o-linkedin/>. Acesso em: 11 jul. 2023.

FRENCH JR., J. R. P. A formal theory of social power. **Psychological Review**, v. 63, n. 3, p. 181-194, 1993.

GRÉGOIRE, M.; DELALIEUX, G.; FATIEN, P. Alternative leadership and the pitfalls of hierarchy: When formalization enables power to be tamed. **Leadership**, v. 18, n. 6, p. 729-753, 2022.

GÜNTNER, A. V.; KLASMEIER, K. N.; KLONEK, F. E.; KAUFFELD, S. The Power of Followers That do not Follow: Investigating the Effects of Follower Resistance, Leader Implicit Followership Theories and Leader Negative Affect on the Emergence of Destructive Leader Behavior. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 28, n. 3, p. 349-365, 2021.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. 1. ed. São Paulo: Artmed Editora S/A, 2006.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.

HIGHHOUSE, S.t; BECKER, Al. S. Facet measures and global job satisfaction. **Journal of Business and Psychology**, v. 8, n. 1, p.117-127, 1993.

ITZKOVICH, Y. ; HEILBRUNN, S.; ALEKSIC, A. Full range indeed? The forgotten dark side of leadership. **Journal of Management Development**, v. 39, n. 7/8, p. 851-868, 2020.

LANZA, L. Grandes bancos têm maior lucro nominal em 15 anos, afirma levantamento. **Estadão**, 16 fev. 2022. Disponível em <https://investidor.estadao.com.br/mercado/bancos-brasileiros-lucro-recorde-2021/>. Acesso em: 11 jul. 2023.

LATEY, M. **Tirania, um estudo sobre abuso do poder**. Rio de Janeiro: Nosso Tempo, 1970.

MA, H.; KARRI, R.; CHITTIPEDDI, K. The paradox of managerial tyranny. **Business Horizons**, v. 47, n. 4, p. 33-40, 2004.

MARTINS, M. C. F. Bases do poder organizacional. SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão** Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 21-28.

MAXIMIANO, A. C. **ADM por Competências: você gestor**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2019.

MELO, E. A. A. Liderança Gerencial. In SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 217- 229.

MIROWSKA, A.; CHIU, R. B.; HACKETT, R. D. The Allure of Tyrannical Leaders: Moral Foundations, Belief in a Dangerous World, and Follower Gender. **Journal of Business Ethics**, v. 181, p. 355-374, 2022.

PEREIRA, V. G. M. Operação Zelotes envolve bancos, grandes empresas e afiliada da Globo. **Jusbrasil**, 30 mar. 2015. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/operacao-zelotes-envolve-bancos-grandes-empresas-e-afiliada-da-globo/177528256>. Acesso em: 11 jul. 2023.

PROCON. **Consumidor não é obrigado a contratar qualquer pacote de serviços e pode ter conta em qualquer banco sem precisar pagar**. 2023. Disponível em: <https://www.procon.sp.gov.br/servicos-bancarios-gratuitos/>. Acesso em: 11 jul. 2023.

PYNNÖNEN, A.; TAKALA, T. The Discursive Dance: The Employee Co-operation Negotiations as an Arena for Management-by-fear. **Journal of Business Ethics**, v. 147, p. 165-184, 2018.

RAVEN, B. H. The bases of power: Origins and recent development. **Journal of Social Issues**, v. 49, n. 4, p. 227-251, 1993.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SMARTPLS. **REVISTA BRASILEIRA DE MARKETING**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

RONALD, B. Comprehensive Leadership Review – Literature, Theories and Research. **Advances in Management**, v. 7, n. 5, p. 52-66, 2014.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS. **Campanha Menos Metas, Mais Saúde quer ouvir os trabalhadores**. Disponível em: <https://spbancarios.com.br/05/2023/campanha-menos-metas-mais-saude-quer-ouvir-os-trabalhadores>. Acesso em: 11 jul. 2023.

WALKER, D. O. H.; REICHARD, R. J.; RIGGIO, R. E.; HANSBROUGH T. K. Who Might Support a Tyrant? An Exploration of Links Between Adolescent Family Conflict and Endorsement of Tyrannical Implicit Leadership Theories. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 27, n. 4, p.1-17, 2020.

WU, C. -H.; YAO, G. Examining the relationship between global and domain measures of quality of life by three factor structure models. **Social Indicators Research**, v. 84, n. 2, p. 189-202, 2007. DOI: 10.1007/s11205-006-9082-2