

LIDERANÇA TÓXICA E CULTURA ORGANIZACIONAL: RELAÇÕES COM A QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE

TOXIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE: RELATIONSHIPS WITH CUSTOMER SERVICE QUALITY

Kelly Barbosa dos Santos¹

Najla Nunes dos Santos²

Regina Elaine Benetelli Geron³

Resumo: Este artigo analisou as relações entre práticas de liderança tóxica, cultura organizacional e qualidade do atendimento ao cliente, com o objetivo de identificar mecanismos investigados, condições contextuais e limites das evidências. Realizou-se uma revisão bibliográfica crítica, com síntese qualitativa, fundamentada em buscas exploratórias e ampliadas realizadas entre 24 e 26 de setembro de 2026. A síntese principal reuniu cinco artigos empíricos, acompanhados de quatro fontes de apoio conceitual e metodológico. A análise distinguiu supervisão abusiva, ostracismo da liderança, cultura e clima organizacional, bem como avaliações provenientes de trabalhadores, supervisores e clientes. Os estudos apontaram relações entre práticas da chefia e experiências dos empregados, entre supervisão abusiva e atuação no atendimento e entre características culturais e satisfação dos clientes. Essas relações foram investigadas separadamente, em contextos e com medidas diferentes. O conjunto analisado não demonstrou uma sequência causal completa entre liderança abusiva, transformação da cultura e experiência do cliente, nem permitiu calcular um percentual geral de prejuízo ao atendimento. A revisão organizou essas distinções e apresentou questões para o diagnóstico gerencial. As principais limitações envolveram a seleção dependente de acesso, a concentração em poucos contextos e a insuficiência de evidência específica sobre vendas

¹ Faculdade de Tecnologia de Sertãozinho Deputado Waldyr Alceu Trigo

² Faculdade de Tecnologia de Sertãozinho Deputado Waldyr Alceu Trigo

³ Mestre em Educação - Uneatlântico

empresariais brasileiras. Concluiu-se que os estudos ofereceram elementos para ampliar a análise do atendimento, sem sustentar uma explicação causal única ou generalizações para todos os contextos empresariais.

Palavras-chave: Supervisão abusiva. Cultura organizacional. Atendimento ao cliente. Revisão bibliográfica.

Abstract: This article examined relationships among toxic leadership practices, organizational culture, and customer service quality, aiming to identify the mechanisms investigated, contextual conditions, and limits of the evidence. A critical literature review with qualitative synthesis was conducted, drawing on exploratory and expanded searches performed between September 24 and 26, 2026. The main synthesis included five empirical articles and four sources providing conceptual and methodological support. The analysis distinguished abusive supervision, leadership ostracism, organizational culture, and climate, as well as assessments provided by employees, supervisors, and customers. The studies reported relationships between supervisory practices and employee experiences, between abusive supervision and service performance, and between cultural characteristics and customer satisfaction. These relationships were investigated separately, in different settings and using different measures. The evidence did not establish a complete causal sequence linking abusive leadership, cultural change, and customer experience, nor did it support a single percentage estimate of harm to service quality. The review clarified these distinctions and presented questions for managerial diagnosis. The main limitations involved access-dependent selection, concentration in a small number of settings, and insufficient evidence specifically addressing Brazilian business-to-business sales. The review concluded that the studies provided a basis for broadening the analysis of customer service without supporting a single causal explanation or generalizations across all business settings.

Keywords: Abusive supervision. Organizational culture. Customer service. Literature review.

INTRODUÇÃO

Este trabalho examina as relações entre práticas de liderança tóxica, cultura organizacional e qualidade do atendimento ao cliente. Seu interesse é compreender como a conduta da chefia e as condições da organização se relacionam com o trabalho de quem atende o público. A análise considera que problemas de atendimento precisam ser investigados também em suas condições de produção, sem atribuir à liderança a explicação de toda dificuldade enfrentada por uma empresa.

O recorte pertence à área de Gestão Empresarial e abrange organizações com atividades comerciais e prestação de serviços. Cliente designa a pessoa ou organização atendida. Entretanto, as evidências empíricas reunidas concentram-se em serviços e relações com consumidores individuais. O atendimento a clientes empresariais permanece como campo de aplicação a investigar, e não como contexto diretamente representado pelos resultados desta revisão.

A expressão liderança tóxica identifica o tema geral. Na análise, são mantidos os conceitos efetivamente investigados pelas fontes, especialmente supervisão abusiva e ostracismo da liderança. Cobrança por metas, discordância e orientação corretiva não são automaticamente classificadas como abuso. O objeto são práticas e relações de trabalho, não diagnósticos de personalidade de gestores.

A experiência das autoras em atividades comerciais motivou a escolha do tema, mas não foi utilizada como evidência empírica. Nenhuma empresa foi examinada como estudo de caso. Essa delimitação permite investigar a questão sem converter experiências particulares em julgamento sobre uma organização ou buscar apenas textos que confirmem uma impressão inicial.

O problema de pesquisa é: Que relações a literatura científica identifica entre práticas de liderança tóxica, condições da cultura organizacional e qualidade do atendimento ao cliente, e quais são os limites dessas evidências?

A justificativa do trabalho está na necessidade de aproximar a análise das relações internas de trabalho da avaliação do serviço oferecido. Para a gestão, interessa saber se uma

pesquisa examinou sentimentos dos empregados, comportamento de atendimento ou satisfação relatada pelos clientes. A distinção evita que informações de uma dessas dimensões sejam apresentadas como prova das demais.

Foi desenvolvida uma revisão bibliográfica crítica, com síntese qualitativa de um conjunto delimitado de estudos. A pergunta sobre “o quanto influencia” foi tratada por meio da comparação dos indicadores e dos limites dos desenhos de pesquisa. Não foi calculado um percentual geral de prejuízo ao atendimento, pois as publicações utilizam medidas, unidades de análise e contextos diferentes.

Após a introdução e os objetivos, o artigo apresenta a fundamentação teórica, a metodologia e a análise de resultados. A conclusão responde ao problema dentro do alcance do conjunto bibliográfico analisado e indica questões que exigem investigação adicional.

OBJETIVO GERAL

Analisar criticamente as evidências científicas sobre as relações entre liderança tóxica, cultura organizacional e qualidade do atendimento ao cliente, identificando mecanismos propostos, condições contextuais e limites de interpretação.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Distinguir os conceitos de liderança tóxica, supervisão abusiva e liderança destrutiva, assim como cultura e clima organizacional, respeitando as definições dos estudos selecionados.

b) Identificar os mecanismos investigados entre práticas de liderança, condições organizacionais e comportamento de atendimento, diferenciando resultados medidos de explicações teóricas.

c) Comparar contextos, métodos, indicadores e limitações dos estudos, incluindo resultados divergentes ou que não sustentem as relações esperadas.

d) Sintetizar implicações para a gestão e lacunas de pesquisa, sem apresentar

recomendações não testadas como intervenções de eficácia comprovada.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

LIDERANÇA TÓXICA E DELIMITAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS

Puente-Palacios e Côrtes (2019) abordam a supervisão abusiva a partir de comportamentos hostis persistentes percebidos pelos subordinados. Sua pesquisa de validação contribui para a mensuração do fenômeno no Brasil. A disponibilidade de uma medida não transforma um relato isolado em diagnóstico de toda uma organização, nem permite estimar consequências para clientes que não foram investigados.

Neste trabalho, liderança tóxica é uma expressão temática, e não uma variável única medida por todos os artigos. Supervisão abusiva identifica um recorte comportamental específico. Liderança destrutiva é tratada como categoria mais abrangente, seguindo a discussão de Gallegos, Guàrdia-Olmos e Berger (2022). Os termos não são usados como sinônimos automáticos, pois essa equivalência apagaria diferenças entre objetos, instrumentos e resultados.

O ostracismo praticado pela liderança envolve exclusão, rejeição ou negligência percebida na relação com o superior. Chen e Sun (2021) o situam entre as formas de liderança destrutiva. A revisão conserva essa designação ao discutir o estudo, em vez de substituir seu objeto por supervisão abusiva. Comportamentos de exclusão podem ser analisados sem pressupor que todo conflito interpessoal tenha a mesma natureza.

Essa delimitação orienta uma decisão analítica: cada resultado será relacionado ao comportamento realmente investigado. O título comum organiza o problema do artigo, mas não autoriza reunir todas as formas de liderança inadequada em uma mesma medida. Tampouco autoriza atribuir transtornos psicológicos a gestores descritos nos artigos.

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Schneider, Ehrhart e Macey (2013) distinguem cultura, associada a pressupostos e

valores, de clima, relacionado aos significados atribuídos às experiências de trabalho. A definição aqui empregada foi conferida no resumo oficial dessa revisão; suas demais análises não foram extraídas sem acesso ao texto completo.

Para este artigo, essa distinção impede classificar automaticamente medo, insatisfação ou avaliação negativa do supervisor como cultura organizacional. Também exige verificar se o artigo examina um indivíduo, uma equipe ou uma unidade de negócio. Uma informação individual pode ser relevante, mas sua extensão ao nível coletivo precisa de justificativa metodológica.

Gillespie et al. (2008) operacionalizam a cultura por dimensões de envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão. Essa escolha permite comparar unidades organizacionais, mas representa uma forma específica de estudar cultura. A presente revisão não a toma como descrição completa de todos os pressupostos e valores existentes em uma empresa.

Em consequência, cultura aparece nesta análise sob dois papéis que devem permanecer distintos: como conjunto de condições organizacionais discutidas em estudos sobre a liderança e como variável mensurada em pesquisas sobre satisfação do cliente. A conexão entre esses papéis será examinada na discussão, sem presumir que os artigos tenham testado o mesmo fenômeno.

TRABALHADORES E CIRCULAÇÃO DE INFORMAÇÕES

O estudo de Ceribeli, Fernandes e Saraiva (2021) aborda a relação entre supervisão abusiva e silêncio de estagiários. Os relatos analisados permitem discutir a retenção de informações e ideias como possível resposta às relações com a chefia. Seu alcance não inclui medir a qualidade do atendimento nem a satisfação de consumidores.

A contribuição para esta revisão é uma questão de gestão: o que deixa de chegar a quem pode corrigir um problema quando trabalhadores receiam se manifestar? A possibilidade de uma falha de atendimento permanecer sem comunicação é uma hipótese interpretativa deste artigo. Não constitui resultado observado no estudo dos estagiários.

Manter essa separação evita responsabilizar o empregado por uma suposta falta de iniciativa sem examinar as condições em que trabalha. Ao mesmo tempo, impede afirmar que toda ausência de sugestões decorre de abuso. A análise precisa considerar o conteúdo dos relatos, o contexto e explicações alternativas.

ATENDIMENTO E AVALIAÇÃO DO CLIENTE

Zang, Liu e Jiao (2021) estudam desempenho proativo de atendimento, comprometimento afetivo e orientação ao cliente. Já Boyce et al. (2015) analisam relações temporais entre cultura, satisfação de clientes e desempenho em concessionárias. As publicações ajudam a delimitar dois objetos diferentes: a atuação no serviço e a avaliação de quem o recebe.

Nesta revisão, orientação ao cliente designa a disposição ou conduta voltada a suas necessidades conforme a medida do artigo; desempenho de atendimento designa a atuação avaliada; satisfação designa a avaliação da experiência pelo cliente. São categorias de comparação. Não foi criado um índice que as tornasse equivalentes.

Um supervisor pode considerar um empregado proativo, sem que isso informe diretamente como o consumidor avaliou a experiência. Da mesma forma, uma avaliação positiva do cliente não permite concluir, isoladamente, que as relações internas sejam respeitadas. Essa distinção será mantida na leitura dos resultados e na formulação de propostas de acompanhamento da gestão.

METODOLOGIA

DESENHO DA PESQUISA

Foi realizada uma revisão bibliográfica crítica, de natureza qualitativa, cuja unidade de análise é a publicação científica. O procedimento envolve localizar, examinar, organizar e interpretar materiais, em consonância com a orientação de pesquisa bibliográfica apresentada por Jabur (2023, p. 25). Não foram aplicados questionários ou entrevistas, nem produzidos

dados de campo pelas autoras.

O trabalho não é apresentado como revisão sistemática ou meta-análise. A busca foi exploratória e ampliada de modo adaptativo conforme os conceitos e estudos encontrados. Não houve protocolo registrado previamente, rastreamento exaustivo de resultados ou seleção por revisores independentes. Essas características delimitam a abrangência da síntese.

BUSCA E ACESSO ÀS PUBLICAÇÕES

O levantamento desta versão ocorreu entre 24 e 26 de setembro de 2026, mediante dois índices de busca web, consulta às páginas de periódicos e leitura de cópias disponibilizadas por autores ou instituições. Foram examinados materiais na Frontiers, PePSIC, Annual Reviews, Refas e Denison Consulting, além de registros de candidatos em outros portais editoriais e repositórios.

As consultas combinaram termos em português, inglês e espanhol. Entre as expressões executadas estão “supervisão abusiva”, “abusive supervision” com “customer” e “service climate”, “organizational culture” com “customer satisfaction”, e “liderazgo abusivo” com “servicio” e “cliente”. Buscas por títulos e DOI serviram à verificação de identidade e à localização de textos. O registro de pesquisa preserva as expressões exatas e as datas.

Não foram aplicados limites formais de ano. Os estudos selecionados não representam todos os trabalhos publicados até 2026. Também não houve consulta direta às interfaces de Google Acadêmico, Scopus, Web of Science, SPELL ou SciELO Search. A leitura de um periódico ou de um artigo pertencente a uma coleção não foi contabilizada como pesquisa sistemática nessa base.

Foram registrados erros de acesso, bloqueios e páginas que disponibilizavam somente resumos. Esses casos permaneceram em uma lista de leitura pendente. A busca e o acesso não tiveram o mesmo resultado para todos os candidatos; essa diferença pode afetar a composição do conjunto analisado.

SELEÇÃO E COMPOSIÇÃO DO CONJUNTO ANALISADO

Foram selecionadas pesquisas empíricas com identidade verificável, método acessível e pertinência a pelo menos um dos eixos: práticas de liderança e condições organizacionais; práticas de liderança e atuação dos trabalhadores; cultura e avaliação do cliente. Textos conceituais, revisões e material metodológico foram classificados como apoio, sem serem somados às amostras dos estudos empíricos.

A síntese principal contém cinco artigos: Chen e Sun (2021), Ceribeli, Fernandes e Saraiva (2021), Zang, Liu e Jiao (2021), Gillespie et al. (2008) e Boyce et al. (2015). O estudo de validação de Puente-Palacios e Córtes (2019), duas revisões e o manual institucional compõem o apoio. Portanto, a lista de referências tem nove publicações, com funções diferentes na pesquisa.

Foram mantidos fora da síntese principal os candidatos sem texto suficiente para examinar o método e os resultados. Textos de divulgação e duplicatas não foram utilizados como estudos empíricos. Um artigo e sua correção editorial foram tratados como um único conjunto documental; a persistência de inconsistências numéricas impediu sua incorporação como fundamento dos resultados.

EXTRAÇÃO E ANÁLISE CRÍTICA

A matriz de evidências registra referência, objetivo, contexto, método, amostra, origem das avaliações, achados, indicadores, limitações, localização dos trechos e função no artigo. A leitura analítica incidiu sobre as seções de método, resultados e discussão dos textos acessíveis. Quando o acesso se limitou ao resumo, essa condição foi assinalada e não se extraiu informação ausente.

Foram examinados a seleção dos participantes, o nível de análise, a temporalidade e quem forneceu cada medida. Relatos de experiências, avaliações dos supervisores, respostas de clientes e registros de desempenho foram distinguidos. Não foi aplicada uma escala formal de risco de viés nem atribuída pontuação de qualidade aos artigos.

A análise comparativa foi organizada nos três eixos de seleção, seguida de discussão transversal dos limites e das implicações gerenciais. A presença de um modelo estatístico de mediação não foi interpretada como demonstração automática de uma sequência causal. Números referentes a medidas diferentes não foram agregados, e resultados sem significância convencional não foram convertidos em confirmação da relação esperada.

LIMITAÇÕES DO PROCEDIMENTO

A seleção dependeu da localização e da acessibilidade dos textos, e não de amostragem probabilística da literatura. O conjunto é pequeno e concentra contextos específicos. A ausência de um resultado nesta revisão significa ausência no material analisado, não inexistência de pesquisas sobre o assunto.

Há ainda possibilidade de sobreposição de unidades entre as pesquisas de Gillespie et al. (2008) e Boyce et al. (2015), que utilizam dados de concessionárias e compartilham vínculos de pesquisa. Essa possibilidade não pôde ser resolvida individualmente. Por isso, suas amostras não foram somadas e os artigos não foram tratados como duas replicações necessariamente independentes.

Não foram reanalisados dados primários nem examinadas todas as publicações citadas pelos autores. O uso de fontes secundárias de revisão foi identificado. Essas limitações orientam a força das conclusões, mas não impedem comparar de forma crítica os estudos efetivamente consultados.

ANÁLISE DE RESULTADOS

CARACTERÍSTICAS DAS EVIDÊNCIAS

A comparação mostra que os cinco artigos principais não investigam a mesma sequência de relações. Dois examinam experiências de trabalhadores e práticas de liderança; um relaciona supervisão abusiva a desempenho de atendimento; dois aproximam cultura e satisfação de clientes. A Tabela 1 apresenta essa distribuição e identifica a unidade que

fornece a evidência.

Tabela 1 – Estudos da síntese principal

Estudo	Contexto e desenho	Informação analisada
Chen e Sun (2021)	China; investigação qualitativa	Experiências de ostracismo e condições organizacionais
Ceribeli, Fernandes e Saraiva (2021)	Brasil; entrevistas com estagiários	Relatos de supervisão abusiva e silêncio
Zang, Liu e Jiao (2021)	China; empregados e supervisores de serviços	Atitudes dos empregados e desempenho avaliado pela chefia
Gillespie et al. (2008)	Estados Unidos; comparação de unidades de dois setores	Cultura avaliada internamente e satisfação informada por clientes
Boyce et al. (2015)	Estados Unidos; painel longitudinal de concessionárias	Cultura, satisfação de clientes e desempenho

Fonte: elaboração das autoras com base nas publicações indicadas (2026).

Essa distribuição é relevante para responder ao problema. A existência de estudos sobre partes da relação não demonstra que uma alteração na liderança tenha modificado a cultura e, por essa via, o atendimento. Essa sequência completa exige medidas compatíveis, acompanhamento temporal e avaliação de explicações concorrentes. O conjunto selecionado permite aproximar resultados, mas não preencher os vínculos que cada pesquisa deixou sem medir.

PRÁTICAS DE LIDERANÇA E CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS

Na pesquisa de Chen e Sun (2021), entrevistas com 23 participantes fundamentam

categorias referentes à liderança, aos subordinados e ao ambiente organizacional. O modelo interpretativo inclui aspectos das relações de poder e dos sistemas de gestão. A contribuição é contextualizar o ostracismo; não há estimativa de efeito sobre clientes nem teste longitudinal de mudança cultural.

Para este artigo, o resultado sugere examinar as condições que permitem a continuidade de uma prática, além de identificar quem a pratica. Essa é uma interpretação analítica, não a demonstração de que determinada política organizacional produza necessariamente abuso. Também não se deduz que características atribuídas aos subordinados justifiquem hostilidade ou transfiram a responsabilidade pelo comportamento do superior.

O estudo brasileiro de Ceribeli, Fernandes e Saraiva (2021) entrevistou dez estagiários de Administração em Franca. Oito relataram deixar de expressar opiniões diante da pressão percebida da chefia. O dado descreve participantes selecionados; não corresponde à prevalência do fenômeno entre trabalhadores brasileiros. A associação relatada com silêncio ajuda a discutir circulação de informações, sem medir resultados comerciais.

A aproximação dos dois trabalhos sustenta uma pergunta para a gestão: existem condições seguras para discordar, comunicar erros e pedir apoio? O artigo a propõe como orientação de diagnóstico a ser discutida, sem afirmar que os artigos tenham testado a eficácia de um canal de denúncia ou de um programa de formação de líderes.

SUPERVISÃO ABUSIVA E ATUAÇÃO NO ATENDIMENTO

Zang, Liu e Jiao (2021) analisaram 264 empregados e 62 supervisores em 16 hotéis e restaurantes chineses. O desempenho de atendimento foi avaliado pela chefia. O modelo associa supervisão abusiva a menor desempenho, por vias que envolvem comprometimento afetivo e orientação ao cliente. Entretanto, a coleta simultânea descrita no método limita a interpretação temporal. O artigo contém ainda divergência entre tabela e narrativa sobre R^2 ; o artigo não utiliza esse valor para quantificar impacto.

A diferença entre fonte e resultado é central: a avaliação do supervisor pode acrescentar uma perspectiva ao autorrelato do empregado, mas continua sendo uma avaliação

interna. O estudo não permite afirmar quantos clientes ficaram insatisfeitos, quantas vendas foram perdidas ou que uma mudança de liderança recuperaria determinado percentual de receita.

Outra cautela diz respeito à direção da relação. Uma associação observada pode ser compatível com o mecanismo proposto, mas o ordenamento de variáveis em um modelo não substitui o acompanhamento dos acontecimentos. Neste trabalho, o mecanismo é tratado como explicação investigada, e não como fato causal estabelecido para qualquer empresa.

CULTURA E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Gillespie et al. (2008) compararam 32 mercados regionais de construção residencial e 148 concessionárias nos Estados Unidos. A satisfação veio de clientes. As correlações foram positivas, com diferenças entre setores; a regressão conjunta dos quatro traços no segmento de construção apresentou $p = 0,067$, acima de 0,05. O resultado impede uma interpretação uniforme de confirmação. O estudo não mediu supervisão abusiva.

Boyce et al. (2015) acompanharam 95 concessionárias norte-americanas entre 2000 e 2005. Melhores avaliações da cultura precederam maior satisfação nos modelos, sem apoio à relação inversa examinada. O delineamento longitudinal fortalece a análise de sequência, mas permanece observacional e sujeito a limitações de mensuração e dados ausentes. Também não investigou diretamente liderança abusiva.

A leitura conjunta permite discutir cultura e experiência do cliente, mas não autoriza inverter os achados: evidência de associação entre características culturais e satisfação não equivale à demonstração de que abuso pela chefia tenha causado a deterioração cultural. Além disso, a possível sobreposição de unidades entre esses estudos exige cautela ao apresentá-los como confirmações independentes.

O atendimento aparece, portanto, como resultado a medir diretamente quando essa for a pergunta de pesquisa. A opinião do cliente deve ser examinada junto das condições do serviço, sem ser usada como substituta de informações sobre relações de trabalho. A satisfação de um comprador e a proteção do trabalhador são critérios distintos de avaliação da

gestão.

INTEGRAÇÃO DAS RELAÇÕES E ALCANCE DAS CONCLUSÕES

Os resultados permitem organizar três relações analíticas: práticas de liderança e experiências dos trabalhadores; experiências e atitudes relacionadas à atuação no serviço; condições culturais e avaliação do cliente. A junção dessas relações constitui a síntese interpretativa deste artigo. Não corresponde a um modelo testado integralmente por todos os estudos.

A pergunta sobre a influência da liderança na cultura precisa ser respondida com particular prudência. O conjunto inclui discussão de condições organizacionais relacionadas à exclusão e estudos de cultura associados à satisfação. Não contém demonstração direta suficiente de que uma prática abusiva tenha transformado a cultura de uma empresa ao longo do tempo. Essa direção permanece como hipótese de pesquisa.

Em relação ao cliente, há evidência diretamente obtida com consumidores nos estudos sobre cultura e avaliação interna de atendimento no estudo sobre supervisão abusiva. A diferença impede atribuir a todos os artigos a mesma proximidade com o cliente final. Também impede estabelecer um tamanho comum de efeito entre entrevistas, escalas de percepção e avaliações agregadas por unidade.

As reservas metodológicas encontram apoio na revisão de Gallegos, Guàrdia-Olmos e Berger (2022), que identifica problemas relacionados a delineamentos transversais e dependência de uma única fonte de informação. Seus 171 manuscritos não foram contabilizados como estudos lidos individualmente por esta pesquisa nem somados ao conjunto principal.

A concentração dos estudos selecionados em contextos particulares limita a transferência para o varejo brasileiro e para vendas empresariais. Em especial, relações comerciais entre organizações não podem ser presumidas equivalentes ao atendimento de consumidores em hotéis ou concessionárias. Essa aplicação é pertinente ao tema das autoras, mas exige estudos específicos.

IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

A partir da comparação, este artigo propõe que a avaliação da liderança e a avaliação do atendimento sejam examinadas de forma articulada. Essa proposta não é uma intervenção validada pelo conjunto selecionado. Seu valor é indicar perguntas e informações que podem evitar conclusões apressadas sobre a origem de um problema.

Uma primeira frente é descrever os comportamentos envolvidos. Em vez de registrar apenas o rótulo “tóxico”, um diagnóstico precisaria distinguir humilhação, exclusão, ameaça, tratamento desrespeitoso e orientação corretiva. A proposta não dispensa critérios institucionais nem transforma a revisão em instrumento clínico ou jurídico de avaliação.

Uma segunda frente é analisar como as informações circulam. Seria necessário saber se trabalhadores conseguem comunicar falhas e se recebem retorno, sem presumir que poucas reclamações representem ausência de problemas. A criação de canais, por si só, não foi testada como solução pelos artigos aqui comparados; sua utilização e seus efeitos precisariam de acompanhamento.

Uma terceira frente é reunir indicadores de origem identificada. Avaliações de empregados, supervisores e clientes devem permanecer distinguíveis. Registros operacionais, quando disponíveis em pesquisa futura, poderiam ajudar a examinar prazos, retrabalho e resolução de demandas. Esses indicadores são propostas de investigação, não dados coletados neste artigo.

Por fim, qualquer mudança de gestão precisaria ser avaliada no contexto em que é aplicada. Metas, recursos, organização das tarefas e características do público podem constituir explicações concorrentes. O conjunto analisado não permite prometer que treinamento de líderes, substituição de gestores ou alteração de recompensas produzirá um ganho específico de satisfação ou vendas.

LACUNAS E ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS

O objetivo de distinguir conceitos foi desenvolvido na fundamentação teórica e

aplicado à comparação: supervisão abusiva não substituiu ostracismo; cultura não foi reduzida a satisfação do empregado. O objetivo de identificar mecanismos foi atendido mediante a separação entre explicações propostas, relatos de participantes e medidas de atendimento.

A comparação de métodos e limitações incluiu diferenças de temporalidade, fontes de avaliação, contextos e resultados sem significância convencional. A síntese das implicações foi apresentada como proposta de gestão e agenda de pesquisa, com limites explícitos. Assim, os quatro objetivos foram abordados no alcance deste conjunto bibliográfico, sem equiparar esse atendimento à cobertura de toda a literatura.

A lacuna prioritária é acompanhar, numa mesma investigação, práticas de liderança, condições culturais e resultados obtidos com clientes. Outra é ampliar a leitura de estudos sobre o comércio brasileiro e relações entre empresas. A obtenção dos textos pendentes pode acrescentar evidências e alterar a síntese; não é apresentada como tarefa já executada.

CONCLUSÃO

A revisão encontrou relações entre práticas prejudiciais de liderança, experiências dos trabalhadores e atuação no atendimento, assim como relações entre características culturais e satisfação de clientes. A resposta ao problema exige, entretanto, preservar a diferença entre esses vínculos: o conjunto analisado não demonstra toda a sequência pela qual uma liderança abusiva modificaria a cultura e, em consequência, a experiência do cliente.

O principal resultado analítico é a necessidade de distinguir o comportamento da chefia, as condições organizacionais e a origem da avaliação do serviço. Relatos de medo ou silêncio informam experiências de trabalho; avaliações dos supervisores informam sua percepção do desempenho; respostas de consumidores informam a experiência de quem foi atendido. Nenhuma dessas dimensões substitui automaticamente as outras.

Não foi possível estabelecer um percentual único de influência ou prejuízo. A diversidade de medidas, a concentração setorial e geográfica e as limitações dos desenhos impedem essa estimativa. Também não foram demonstrados efeitos específicos sobre clientes empresariais brasileiros ou sobre as organizações em que as autoras trabalham.

Para a Gestão Empresarial, o trabalho propõe ampliar o diagnóstico do atendimento para incluir as relações de liderança e as condições de comunicação interna, sem reduzir toda falha de serviço à conduta do gestor. As propostas apresentadas precisam de avaliação em cada contexto e não constituem intervenções de eficácia comprovada pela revisão.

Os objetivos foram abordados mediante delimitação conceitual, análise dos mecanismos, comparação de evidências e discussão de implicações. A contribuição está em tornar explícito o que os estudos permitem afirmar e o que permanece incerto. Pesquisas futuras podem avançar com dados de diferentes fontes, acompanhamento temporal e maior representação de empresas brasileiras, preservando a distinção entre consumidores individuais e clientes organizacionais.

REFERÊNCIAS

BOYCE, Anthony S.; NIEMINEN, Levi R. G.; GILLESPIE, Michael A.; RYAN, Ann Marie; DENISON, Daniel R. Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, v. 36, p. 339–359, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1985>.

CERIBELI, Harrison Bachion; FERNANDES, Sofia Bothrel; SARAIVA, Carolina Machado. Supervisão abusiva e o silêncio dos estagiários. *Refas – Revista Fatec Zona Sul*, v. 7, n. 5, p. 40–58, 2021. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/468>. Acesso em: 26 set. 2026.

CHEN, Zhixia; SUN, Mei. Qualitative Study on the Toxic Triangle Integration of Leadership Ostracism. *Frontiers in Psychology*, v. 12, art. 655216, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655216>.

GALLEGOS, Ivonne; GUÀRDIA-OLMOS, Joan; BERGER, Rita. Abusive Supervision: A Systematic Review and New Research Approaches. *Frontiers in Communication*, v. 6, art. 640908, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2021.640908>.

GILLESPIE, Michael A.; DENISON, Daniel R.; HAALAND, Stephanie; SMEREK, Ryan; NEALE, William S. Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 17, n. 1, p. 112–132, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1080/13594320701560820>.

JABUR, Mara Regina Mellini. Métodos para produção do conhecimento – MPC. Sertãozinho: Faculdade de Tecnologia de Sertãozinho Deputado Waldyr Alceu Trigo, 2023. 81 p. Material

didático.

PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth; CÔRTEZ, Marcela Guimarães. Evidências de validade de uma medida de liderança abusiva. *Avaliação Psicológica*, v. 18, n. 3, p. 285–296, 2019. DOI: <https://doi.org/10.15689/ap.2019.1803.14989.08>.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, v. 64, p. 361–388, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>.

ZANG, Dexia; LIU, Chang; JIAO, Yan. Abusive Supervision, Affective Commitment, Customer Orientation, and Proactive Customer Service Performance: Evidence From Hotel Employees in China. *Frontiers in Psychology*, v. 12, art. 648090, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.648090>.