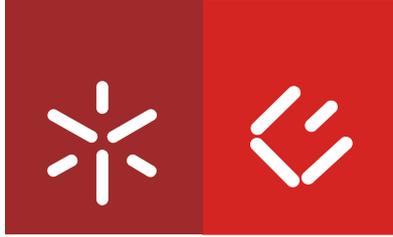


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

João Carlos Botelho Garrido

**Liderança abusiva e consequências
negativas para o seguidor/liderado:
um estudo de caso**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

João Carlos Botelho Garrido

**Liderança abusiva e consequências
negativas para o seguidor/liderado:
um estudo de caso**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Gina Gaio Santos

Declaração

Nome: João Carlos Botelho garrido

Endereço Eletrónico: joaogarrido161@hotmail.com

Número de Bilhete de Identidade: 13351299

Título da Dissertação de Mestrado: Liderança abusiva e consequências negativas para o seguidor/liderado: um estudo de caso

Orientadora: Professora Doutora Gina Gaio Santos

Ano de Conclusão: 2012

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, __/ __/ ____

Assinatura: _____

À minha família e amigos,

Porque foram a minha inspiração e motivação

Agradecimentos

Todo este trabalho representa para mim e para aqueles que me são mais chegados um momento extremamente importante na minha vida, tanto a nível pessoal, como a nível profissional. No entanto, não seria justo, não prestar o meu reconhecimento a algumas das pessoas que me apoiaram, motivaram e guiaram ao longo de todo este processo e que tornaram toda esta experiência muito mais agradável e possível.

Em primeiro lugar, como não poderia deixar de ser, quero agradecer aos meus pais e irmãos toda a força e positividade que me transmitiram. Aos meus irmãos, Mário e Daniel, todos os momentos de lazer que ajudaram a tornar esta aventura mais alegre e divertida. Obrigado por nunca me deixarem esquecer os lados bons da vida. Ao meu pai, Jorge, que nunca deixou de confiar em mim e nunca me deixou desistir, mesmo nos momentos mais desmotivantes e complicados. Obrigado por puxares sempre por mim ao máximo e por acordares o meu potencial. Se tivesse que escolher um líder serias tu. À minha mãe, Ana Maria, que é a pessoa mais amável e encorajadora que pode existir. Muito obrigado por todo o apoio, pela insistência e pela pessoa que me inspiras a ser.

Em segundo lugar, à minha namorada, Andrea, que tal como os meus pais, nunca me deixou desistir e sempre me ajudou, valorizou e acompanhou ao longo deste projeto. Obrigado pela ajuda, obrigado pelo teu lado sincero e direto, que não me deixou adormecer. Obrigado por seres a pessoa que és e por seres um exemplo a seguir. Sem ti nada disto seria possível.

Em terceiro, com igual carinho, quero agradecer a todos os profissionais que se disponibilizaram para as entrevistas e que de certa forma, contribuíram para a conclusão deste projeto. Não será necessário referir o quanto a vossa contribuição foi importante, uma vez que este projeto não existiria sem vocês.

Em quarto lugar gostaria de agradecer a todos os meus colegas e amigos, o apoio infindável e a ajuda nos momentos mais difíceis. Eles sabem quem são.

Por último, gostaria imenso de agradecer o enorme esforço que a Professora Gina Gaio Santos, orientadora da minha dissertação, fez para que tudo isto fosse possível. Toda a sua postura, empenho, dedicação, simpatia e compreensão foram fulcrais para a realização deste trabalho. Obrigado pela compreensão e disponibilidade.

Título

Liderança abusiva e consequências negativas para o seguidor/liderado: um estudo de caso

Resumo

Tanto o clima de trabalho como a liderança são temas bastante explorados na literatura atual, no entanto, o lado mais obscuro da liderança e a sua influência no liderado e conseqüentemente no ambiente de trabalho, acabam por ser temas com pouca evidência empírica e com poucos estudos efetuados. De forma a entender melhor a liderança, é necessário o foco neste lado mais obscuro da mesma e nas conseqüências para o liderado.

Esta dissertação tem como finalidade revelar a todos os profissionais quais os comportamentos que normalmente são percebidos pelos colaboradores como caracterizadores de uma liderança abusiva. Nesta linha de pensamento, desenvolveu-se um estudo de natureza qualitativa onde foram realizadas 20 entrevistas semiestruturadas a um conjunto de profissionais numa empresa ligada ao desporto. Devido à empresa em questão empregar apenas jovens entre os 18 e os 26 anos de idade, a nossa população é bastante jovem. A análise das entrevistas permitiu, através de uma abordagem centrada na “*grounded theory*” e numa análise de conteúdo temática, que fosse possível desenvolver conceitos e respetivas categorias de análise. As categorias temáticas compreendem: fatores de satisfação e insatisfação com o trabalho; estilos de liderança abusiva; percepções de liderança promotora da satisfação no trabalho detidas pelo empregado; conseqüências da má liderança e comportamentos contraproducentes; reações perante situações abusivas; e, por último, comparação pelo empregado entre o estilo do líder atual e a percepção do bom líder. Os resultados conseqüentes da análise dos dados revelam que os indivíduos entrevistados são alvo de abusos de poder no seu local de trabalho e que a maior parte reage passivamente a estes abusos, com medo de represálias e de perder o emprego. Também é possível verificar que os estilos de liderança mais abundantes nos locais de trabalho dos entrevistados são as lideranças abusivas. Constata-se também que as conseqüências das lideranças abusivas não têm impacto apenas ao nível organizacional mas também ao nível pessoal e individual. Adicionalmente, através desta análise, foi possível identificar os elementos que caracterizam as lideranças promotoras de satisfação no local de trabalho percebidas pelos entrevistados. O principal contributo deste estudo centra-se na identificação das características da liderança abusiva e na demonstração das suas conseqüências nefastas, quer para a organização quer para o indivíduo, de forma a minorar o seu impacto negativo.

PALAVRAS-CHAVE – Liderança, *Bullying*, Relação líder/liderado, liderança abusiva, clima organizacional.

Title

Abusive leadership and its negative outcomes for the follower/employee: A case study

Abstract

Organizational climate and leadership are both regularly address themes on the current literature. However, the dark side of leadership and its consequences on the employee and thus, on the work environment, are seldom mentioned due to little empiric evidence and particular case studies. In order to better understand the leadership process, it is fundamental to place a larger focus on the dark side of leadership and its consequences for the employee/follower.

This dissertation aims at revealing to all professionals, what behaviors are usually regarded by employees as abusive leadership behaviors. Taking this thought into consideration, a qualitative case study was developed. In order to make the empirical study feasible, 20 employees belonging to a company selling sports goods were interviewed using a semi-structured interview guide. Most employees in the company possess ages comprehended between 18 and 26 years old, and are also students. The data analysis uses a *grounded theory* framework in order to develop the main concepts, and it was used a thematic content analysis of the interviews. The concepts and respective thematic categories of analysis identified are: job satisfaction facets and job dissatisfaction; styles of abusive leadership; perceptions by the employee of good leadership; negative consequences of abusive leadership and counterproductive behaviors; employees' reactions to abusive work situations; and, finally, comparison by the employee about the current supervisors' leadership style and the perception of a good leader. The findings of the data analysis revealed that the employees interviewed are frequently targets of abusive leadership in the workplace and that most of them react passively to these abuses for fear of retaliation and losing their jobs. We can also confirm from the data that the leadership style most abundant in the workplaces of the interviewees is the abusive one. It seems that the consequences of abusive leadership not only have an impact at the organizational level but also at the individual one. Additionally, in the findings it was possible to identify the elements that characterize the leaders that are able to promote job satisfaction, according to the respondents' perceptions. The main contribution of this study focuses on identifying the characteristics of abusive leadership and in the demonstration of its negative consequences, both for the organization and for the individual, in order to be able to minimize their negative impact.

KEY - WORDS – Leadership, *Bullying*, Employee/Leader relationship, abusive leadership, Organizational climate

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – Teorias sobre Liderança e definição do conceito de Liderança Abusiva.....	4
1. Definição do conceito de Liderança	4
1.1 Modelos teóricos centrados na liderança organizacional	6
1.2 Abordagens clássicas: Teorias comportamentais e teorias situacionais	10
1.3 Novas Abordagens: Liderança transformacional e liderança transcendental/espiritual	12
2. A Liderança abusiva ou tóxica: Definição do conceito	17
2.1 Características dos líderes abusivos/destrutivos e dos seguidores suscetíveis	23
2.2 Consequências da liderança abusiva para a organização e para o liderado/seguidor	27
3. Climas organizacionais tóxicos e sua relação com a liderança abusiva.....	32
3.1 Influência do clima organizacional e da liderança abusiva ao nível da eficiência, satisfação e motivação	35
Capítulo II – Descrição do Estudo Empírico e da Estratégia de Pesquisa	38
4. Operacionalização do estudo	38
4.1 Objetivos do estudo.....	38
4.2 Estudo de caso.....	39
4.3 Metodologia qualitativa: entrevista aprofundada	41
5. Recolha dos dados.....	50
5.1 Caracterização da população entrevistada	50
5.2 A codificação dos dados das entrevistas	53
Capítulo III – Análise e Apresentação dos Resultados	60

6.	Apresentação dos resultados	60
6.1	Fatores de satisfação e insatisfação com o trabalho.....	60
6.2	Estilos de liderança abusiva	65
6.3	Consequências da má liderança e comportamentos contraproducentes	73
6.4	Reações/emoções perante situações abusivas	79
6.5	Percepções de liderança promotora da satisfação no trabalho detidas pelo empregado	82
Capítulo IV – Discussão dos resultados do estudo empírico		86
7.	Discussão dos resultados.....	86
7.1	Fatores de satisfação e insatisfação com o trabalho.....	87
7.2	Estilos de liderança abusiva	89
7.3	Consequências da má liderança e de comportamentos contraproducentes	93
7.4	Reações/emoções perante situações abusivas	96
7.5	Percepções de liderança promotora da satisfação no trabalho detidas pelo empregado	97
7.6	Comparação entre o líder atual e a sua percepção de bom líder	101
Capítulo V. Conclusões, contributos e limitações do estudo		102
8.	Conclusões.....	102
8.1	Contributos do estudo.....	106
8.2	Como eliminar climas organizacionais tóxicos e lideranças abusivas: Recomendações ao nível das práticas de GRH.....	107
8.3	Limitações do estudo e recomendações para investigações futuras.....	109
Referências bibliográficas		111
Anexos		125

Lista De Abreviaturas

CWB – Counterproductive Work Behaviors – Comportamentos de Trabalho Contraproducentes

PA – Personal Accomplishment – Realização Pessoal

RC – Role Clarity – Clareza do papel a executar

EE – Emotional Exhaustion – Exaustão Emocional

WL – Workloads – Carga de Trabalho

LE – Liderança Espiritual

LT – Liderança Transformacional

Índice De Quadros

Quadro 1 - Fatores de satisfação e insatisfação com o trabalho, respectivas subcategorias e dimensões de análise.....	55
Quadro 2 – Estilos de liderança abusiva, respectivas subcategorias e dimensões de análise.....	56
Quadro 3 – Consequências da má chefia, respectivas subcategorias e dimensões de análise.....	57
Quadro 4 – Reações perante situações abusivas, respectivas subcategorias e dimensões de análise.....	58
Quadro 5 - Percepções de Liderança promotora da satisfação no trabalho detidas pelo empregado, respectivas subcategorias e dimensões de análise	59
Quadro 6 Quadro de frequência de fatores higiênicos (geradores de insatisfação).....	61
Quadro 7 Quadro de frequência de fatores motivadores (geradores de satisfação).....	63
Quadro 8 Quadro de frequência dos aspetos valorizados no trabalho	64
Quadro 9 Quadro de frequência da liderança Laissez faire-laissez passer ou liderança empobrecida	65
Quadro 10 Quadro de frequência de liderança anárquica	67
Quadro 11 Quadro de frequência de liderança tirana.....	69
Quadro 12 Quadro de frequência de liderança autoritária	71
Quadro 13 Quadro de frequência de metáforas e expressões depreciativas caracterizadoras da má chefia.....	72
Quadro 14 Quadro de frequência de mau clima organizacional	73
Quadro 15 Quadro de frequência da deficitária gestão das emoções	76
Quadro 16 Quadro de frequência da injustiça organizacional	77
Quadro 17 Quadro de frequência do fecho de lojas	78
Quadro 18 Quadro de frequência de atitude passiva	79
Quadro 19 Quadro de frequência de atitude ativa	81
Quadro 20 Quadro de frequência de um líder construtivo e apoiante.....	83
Quadro 21 Quadro de frequência da liderança estruturada.....	84
Quadro 22 Quadro de frequência de comparação entre o líder atual e a sua percepção de bom líder	101

Índice De Tabelas

Tabela 1 - Evolução dos Modelos de Liderança	7
Tabela 2 - Modelos derivados da Liderança	8
Tabela 3 - Comparação entre a liderança transacional, a transformacional e a transcendental	9
Tabela 4 – Quatro componentes da liderança transformacional	14
Tabela 5 - Técnicas qualitativas de recolha de informação.....	44
Tabela 6 - Diferenças entre entrevista estruturada e entrevista não-estruturada	45

Índice De Figuras

Figura 1 Modelo causal da teoria da LE	16
Figura 2 Um modelo concetual de liderança destrutiva e construtiva	22
Figura 3 Fatores que influenciam o clima organizacional.....	33

Introdução

Num clima de competição, rivalidade e de poucas oportunidades, o aperfeiçoamento, a adaptação, a resiliência, a inovação e a perfeição são conceitos cada vez mais explorados e procurados pelas empresas. As exigências impostas às organizações para mudarem e se adaptarem, de forma a se manterem no mercado competitivo, estão estimadas que subam. Para os líderes organizacionais isto fará com que capacidades de gestão e de ótima liderança tenham de ser adicionadas ao seu currículo (Mulec, 2006).

Os gestores do século XXI têm de organizar e implementar uma enorme variedade de tarefas, processos e projetos, em curtos períodos de tempo, o que faz com que a liderança eficaz se torne um fator fulcral nas organizações. A epistemologia das teorias da liderança tem vindo a modificar-se. Antigamente focava-se no comportamento dos líderes eficazes e agora preocupa-se mais com ideias mais abrangentes e contemporâneas, que incorporam o poder de influência dos comportamentos do líder, de melhorar a relação entre líder e liderado e a sua atividade perante determinada situação e contexto (Wells e Peachey, 2011). De acordo com Garzen (2006) cada vez mais, neste mundo globalizado, as fronteiras a serem cruzadas são internacionais, com um crescente número de clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e principais parceiros de negócios de diferentes países.

Para além da enorme necessidade que as empresas têm de se afirmar no mercado, outra necessidade é manter os seus colaboradores com vontade de trabalhar na sua organização, e mantê-los empenhados nas tarefas que têm de realizar. Estudos como os de Ozcelik, Langton e Aldrich (2008) indicam que a performance pode ser positivamente influenciada por um clima organizacional positivo e que este pode ser gerado por uma liderança adequada.

Uma das razões que me levou a optar por este tema foi a minha experiência profissional até ao momento na organização onde trabalho. É visível que a liderança pode influenciar o clima organizacional de forma positiva e/ou de forma negativa, e que esse fator tem impacto na performance dos colaboradores; na organização da equipa de trabalho; na distribuição e realização de tarefas; no humor e poder de interação dos colaboradores com os clientes; nas taxas de absentismo, de rotatividade e no número de baixas médicas apresentadas, entre outros aspetos, que, por seu lado, influenciam a produtividade e eficácia da organização.

Nos dias de hoje os líderes não se podem limitar a dar ordens e esperar que os operadores as cumpram. Tal processo funcionaria há uma ou duas gerações atrás, em que todas as decisões eram tomadas de maneira hierárquica (Gerzon, 2006).

Outro fator importante na escolha deste tema relaciona-se com o meu interesse pessoal pela importância das relações interpessoais no local de trabalho, bem como o facto de as considerar um elemento central para o bom funcionamento das organizações e das equipas de trabalho.

Este estudo visa proporcionar a todos os/as gestores/as em funções de chefia ou liderança a hipótese de verificarem se o seu estilo de chefia se adequa aos colaboradores que dirige e que comportamentos de liderança podem ser considerados abusivos nessa relação. Pretende-se que o/a líder compreenda que um gesto mal interpretado, uma atitude incorreta perante determinada situação, uma palavra mal empregue ou um simples mal-entendido, por falta de comunicação, poderão afetar significativamente as relações com os/as colaboradores/as.

O objetivo deste trabalho é aumentar o número de estudos existentes focados na liderança destrutiva/abusiva, e nas suas consequências para o liderado, e encontra-se dividido em quatro capítulos: o primeiro capítulo consiste na definição do conceito de liderança, de uma forma geral, procedendo-se à explicação do significado de boa liderança e de má liderança (Pina e Cunha, 2003). Neste capítulo apresentam-se algumas das primeiras e das mais recentes teorias que surgiram nesta temática, tais como a teoria dos traços, as abordagens clássicas (comportamentais e situacionais) e as novas abordagens concernentes à liderança transformacional e transcendental/espiritual. Ainda, explora-se de forma aprofundada o conceito de liderança abusiva, refere-se as características deste tipo de líderes e dos seus seguidores e quais as consequências que estes líderes têm tanto para os liderados, como para a própria organização; numa fase final define-se o conceito de clima organizacional tóxico e explica-se a relação que existe entre este e o conceito de liderança abusiva. O capítulo termina com a influência do clima organizacional e da liderança abusiva ao nível da eficiência, satisfação e motivação dentro das organizações de trabalho.

O segundo capítulo recai sobre o estudo empírico realizado. Neste capítulo são abordados os aspetos metodológicos utilizados, com o recurso à metodologia qualitativa como base de investigação. De seguida serão também referenciados os objetivos do estudo e respetiva pergunta de partida. A seguir referenciamos o estudo de caso, seguido da respetiva definição e justificação do seu uso neste estudo. O instrumento utilizado para a

recolha de dados foi a entrevista semidiretiva, tendo-se recorrido à análise de conteúdo temática, procedendo neste capítulo à apresentação da grelha de análise com as respetivas categorias e dimensões. Passamos então à caracterização da população do estudo, tendo sido utilizada uma amostra por conveniência.

O último capítulo remete-nos para a discussão de resultados, separada por secções atribuídas a cada conceito definido na codificação dos dados. Seguir-se-ão as conclusões do estudo onde estará a resposta à pergunta de partida colocada nos objetivos do estudo e restantes ilações. Para terminar iremos apresentar as limitações do estudo e recomendações para investigações futuras, e algumas práticas e sugestões de políticas de gestão de recursos humanos para eliminar os climas organizacionais e lideranças tóxicas.

Capítulo I – Teorias sobre Liderança e definição do conceito de Liderança Abusiva

1. Definição do conceito de Liderança

Palavras como líderes e seguidores tornam-se palavras pesadas e constrangedoras nas organizações. É um facto de que a palavra “seguidor” implica algo passivo e de que a palavra “líder” implica autoridade hierárquica. A esperança reside neste conceito, tão badalado ao longo dos últimos anos, que é a palavra liderança. Para isso é preciso ver a liderança como um processo relacional entre um grupo de pessoas que tenta atingir um determinado objetivo, fazer a diferença ou mudar algo para beneficiar um bem comum (Komives, Lucas, e McMahon, 1998, p. 68).

Apesar do ato de liderança já ter um enorme impacto na sociedade e de já ser tópico de interesse há milhares de anos, a pesquisa científica nesta área começou apenas no século XX (Fry, 2003). Segundo Bass (1990) são muitas as definições de liderança, quase tantas quanto o número de pessoas que se dedicaram ao tema. Uma das mais complexas será a de Yukl (2005, p. 3): “a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.”

Alguns estudiosos contemporâneos acreditam que se fosse possível chegar a uma definição única de liderança, este conceito seria entendido de melhor forma (Kort, 2008, p. 409). Segundo Kort (2008) a grande questão que ultimamente se coloca em relação à liderança não é “o que é a liderança?”, porque esta já foi respondida, de inúmeras maneiras diferentes, que acabam sempre por dizer o mesmo. Kort (2008) afirma que as definições existentes diferem na forma como os líderes encaram este conceito, na forma como estes motivam os seus seguidores e como os levam a alcançar os melhores interesses do grupo ou organização. “Perceber o papel e a função da liderança parece ser a tarefa intelectual mais importante desta geração e liderar a competência mais necessária” (Oliveira, 2008, p. 38).

Segundo Grill, Ahlborg e Lindgren (2011) a comunicação na liderança é uma das funções mais importantes. A liderança nas organizações modernas foca-se nas relações

interpessoais, no trabalho de equipa, nas participações em decisões, na inovação, e tudo isto é manifestado através da comunicação. Liderança focada nestes fatores pode promover um ambiente de trabalho mais positivo (Mintzberg, 1973). É através da comunicação que a liderança é construída e desenvolvida, promovendo a aprendizagem, melhor qualidade de trabalho, saúde, a descida dos níveis de stresse, aumento da reciprocidade, empatia e espírito de grupo. (Grill et al. 2011)

De forma a perceber a importância que a liderança tem para as organizações, recorreu-se a um trabalho empírico de Pina e Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2003), que apresenta as seguintes conclusões: a) os bons líderes potenciam as boas regras e neutralizam as más; b) os maus líderes neutralizam as boas regras e amplificam as más. Em suma, Pina e Cunha et al. (2003, p. 332) consideram que os bons líderes geram situações positivas para a organização, ao contrário dos maus que degradam os aspetos positivos.

Segundo Pina e Cunha et al. (2003), a maior parte das vezes os problemas apresentam variadas soluções, uma das muitas possíveis é ditada pela liderança. A liderança envolve guiar aqueles que partem de um passado confortável para um futuro desconhecido. Aquilo que aconteceu no passado e que é conhecido são a base que suporta os colaboradores e que os mantém estáveis e confiantes. O futuro, por outro lado, é desconhecido e provoca inquietação e desordem. Segundo Pelletier (1999) o papel do líder é guiar, induzir nos colaboradores a ideia de que o futuro pode ser manipulado e tornado tão seguro como o passado que eles conhecem. Podemos atribuir algumas características comuns a todos os tipos de liderança (Pelletier, 1999 e Pina e Cunha et al., 2003):

1. A liderança é baseada no entendimento da forma como uma organização pode e deve funcionar e não como realmente funciona;
2. Utiliza ações deliberadas e coletivas e não unilaterais;
3. Envolve todos os grupos que tenham um interesse legítimo na solução para o problema;
4. Preocupa-se com a função, não com o estatuto;
5. Está relacionado com a resolução dos problemas e com a definição do problema;
6. Pode ser realizado tanto por grupos como por indivíduos.

É importante, na definição de liderança, que fique bem explícito que esta não é sinónimo de manipulação, mas, sim, de obediência passiva, isto é, a capacidade de induzir a

participação voluntária das pessoas ou grupos na concretização dos objetivos definidos (Pelletier, 1999, p.164).

No contexto organizacional muitas vezes o binómio liderança-gestão é uma das controvérsias mais marcantes, isto porque os gestores normalmente consideram-se capazes de fazer o papel de líder e nem sempre isso é possível ou nem sempre é benéfico para a própria organização ou grupo de trabalho. Apesar de muitos autores tratarem estes vocábulos como sinónimos, existem diferenças que os distinguem e que os torna mais ou menos eficazes na altura de exercer a liderança (Pina e Cunha et al., 2003, p. 333). Hughes (1996, p. 13) afirma que os líderes são mais carismáticos e inspiradores, são mais propícios ao risco, são dinâmicos e criativos, sabem lidar com a mudança e são visionários, enquanto os gestores apresentam maior racionalidade, lidam com a eficiência, o planeamento, os procedimentos, o controlo e os regulamentos.

A secção seguinte apresenta em detalhe os principais modelos teóricos da área da liderança organizacional.

1.1 Modelos teóricos centrados na liderança organizacional

Segundo Pina e Cunha et al. (2003) basta alguma perspicácia e interesse pelo tema para perceber a enorme quantidade e diversidade de pesquisas, abordagens e textos publicados sobre a liderança. Pina e Cunha et al. (2003) referem que a edição do *Stogdill's Handbook of Leadership* citava cerca de 4700 estudos e documentos relacionados com a liderança. De acordo com Goffee e Jones (2000) apenas em 1999 haviam sido publicados mais de 2000 livros sobre o tópico, alguns deles rotulando Shakespeare como guru da Liderança.

A velocidade a que a mudança ocorre e a complexidade das modas, dos dias de hoje, apresentam desafios enormes para as organizações se adaptarem (Heifetz, 1994). Estes desafios de adaptação das organizações exigem que estes e seus líderes recorram a novas estratégias e novos métodos de aprendizagem em grupo, de forma a superar estas dificuldades de adaptação (Pina e Cunha et al., 2003). De acordo com Drath (1998, p. 404) uma nova forma de liderança, implica visualizar este fenómeno como algo maior do que as simples ações de um só indivíduo e não como algo focado no líder. A liderança é um processo contínuo de construção social (Heifetz, 1994). Na tabela 1 é possível verificar a evolução dos modelos de liderança ao longo do tempo.

Tabela 1 - Evolução dos Modelos de Liderança

	Antiga	Tradicional	Moderna	Futuro
Objetivo	Dominar	Influenciar	Objetivos comuns	Reciprocidade
Forma de agir	Comandar os seguidores	Motivar os seguidores	Criar compromissos internos	Aprendizagem a partir da partilha de experiências
Foco	Poder do líder	Habilidades interpessoais do líder	Autoconhecimento do líder	Interação do grupo

Fonte: retirado de Drath (1998, p. 408)

Lord (1985) apresentou um modelo de processamento de informação social em que a percepção que os líderes têm dos seus seguidores é construída através de dois processos: reconhecimento e inferência. Segundo Andrews (1998) é fundamental para este modelo de Lord (1985), de reconhecimento dos seus seguidores, que o líder tenha comportamentos apropriados. Num estudo conduzido por Andrews (1998, p. 130) identificou-se 5 modelos de liderança: diretivo, motivacional, visionário, alargar os horizontes, projeto/manutenção. Os papéis que correspondem a estes modelos estão descritos na tabela 2.

Tabela 2 - Modelos derivados da Liderança

Modelo	Tarefas
Diretivo	Tomar decisões Distribuir recursos Dar instruções para a conclusão de uma tarefa
Motivacional	Motivar através do fluxo de energia e revigoração Providenciar ajuda e encorajamento
Visionário	Providenciar com uma sensação de missão Infundir valores e crenças Definir objetivos
Alargar os horizontes	Representar o grupo para pessoas no exterior Partilhar informações com equipas exteriores
Projeto/manutenção	Planear tarefas Providenciar uma estrutura de grupo Reforçar procedimentos

Fonte: retirado de Andrews (1998, p. 130)

Dentre os inúmeros conceitos de liderança existentes, e de diferentes tipos de abordagens/teorias, de que se destacam a abordagem dos traços, a comportamental, e a contingencial/situacional, bem como as abordagens mais atuais centradas na liderança carismática e/ou transformacional e, por último, na Liderança espiritual, é necessário referir que todas estas perspetivas de liderança se complementam e não são necessariamente incompatíveis. São, antes de mais, diferentes formas de abordar o conceito e de aplicá-lo (Pina e Cunha et al., 2003). Um pequeno resumo das diferenças entre os três tipos de liderança (transaccional, transformacional e transcendental) encontra-se na tabela 3.

Tabela 3 - Comparação entre a liderança transaccional, a transformacional e a transcendental

	Transaccional	Transformacional	Transcendental/Espiritual
Motivação dos colaboradores	Extrínseca.	Extrínseca e intrínseca.	Extrínseca, intrínseca e transcendental.
O que procura o líder	Que os colaboradores se conformem ao contrato "oficial"	Que os interesses individuais estejam alinhados com os organizacionais.	Que os colaboradores se desenvolvam e se transcendam (em prol da organização e dos outros)
Comportamentos do líder	Recompensa o bom desempenho e penaliza o mau.	Recompensa o bom desempenho e penaliza o mau. Articula uma visão apelativa. Apoia sócio-emocionalmente os colaboradores. Estimula-os intelectualmente.	Recompensa o bom desempenho e penaliza o mau. Articula uma visão apelativa. Apoia sócio-emocionalmente os colaboradores. Estimula-os intelectualmente. Atua como servidor. Lidera pelo exemplo. Sacrifica-se, mesmo prejudicando os seus autointeresses. Orienta-se genuinamente para o desenvolvimento pleno dos colaboradores e procura que eles transcendam as suas necessidades "egoístas".
Espiritualidade do líder	Fraco sentido de consciência do divino. Fé na autoridade racional. Modesto nível de desenvolvimento moral	Combinação de racionalidade com espiritualidade. Desenvolvimento moral intermédio.	Forte sentido de consciência do divino. Fé na autoridade espiritual. Elevado nível de desenvolvimento moral. Vigoroso carácter moral.
Virtudes prováveis no líder que adota cada "tipo" de liderança.	Intelectuais (sabedoria; ciência/conhecimento; compreensão e prudência)	Intelectuais. Morais (justiça, prudência, fortitude e temperança)	Intelectuais. Morais. Teologias.
Comportamentos mais prováveis dos colaboradores	Obediência (por medo de sanções). Fracas iniciativas. Pensamento grupal (dificuldade dos membros em se manifestarem em desfavor das posições da maioria e/ou das pessoas mais poderosas, mesmo que considerem estas posições como perversas).	Empenhamento nas tarefas. Pro-atividade. Criatividade. Lealdade moderada. Comportamento de cidadania organizacional.	Empenhamento na organização Lealdade bem vinculada Comportamentos de cidadania organizacional. Construção construtiva de conflitos. Defesa da organização, mesmo que isso implique colidir com ações de outras pessoas que presumivelmente prejudicam o bem da organização.
Eficácia do líder	Modesta.	Moderada/elevada	Muito elevada

Fonte: retirado de Cunha et al. (2003, p. 376)

De sublinhar as abordagens centradas na LT e LE porque são as que mais se aplicam às organizações atuais, que apresentam problemas de empenhamento e motivação.

De acordo com Burns (1978) a LT refere-se ao processo através do qual os líderes alimentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus interesses pessoais (principalmente os materiais) em favor dos objetivos da organização, de forma a aumentar o seu empenhamento e a produzir grandes mudanças no comportamento que resultam em elevados níveis de performance. Depois de analisadas as diferentes abordagens e de escolhidas as que melhor se adaptam ao estudo em questão fez-se a separação entre dois tipos: as abordagens clássicas, constituídas pelas comportamentais e situacionais, e as novas abordagens, constituídas pelas transformacionais e transcendentais/espirituais.

Na próxima secção iremos explicar a importância da teoria dos traços para o desenvolvimento das abordagens clássicas e explicar em detalhe estes dois conceitos.

1.2 Abordagens clássicas: Teorias comportamentais e teorias situacionais

De acordo com Pina e Cunha et al. (2003) a origem das abordagens comportamentais infunde consideravelmente na desilusão dos pesquisadores perante a incapacidade dos traços em explicarem a eficácia da liderança.

Segundo Yukl (2002) a abordagem da liderança, a partir dos traços do líder, apresenta quatro limitações que a tornam pouco fiável. A primeira diz respeito à ausência de traços que sejam universais e que possam dar sustentação à liderança, independentemente da situação. A segunda limitação refere-se aos aspetos de formalização e padronização que são exigidos em muitas organizações. Quanto mais rígido for o contexto organizacional, no sentido de incentivar ou punir determinados comportamentos, menor será a possibilidade de manifestação espontânea de traços pessoais. A terceira limitação trata das poucas evidências de que os traços do líder são responsáveis pelo sucesso do líder. São os traços de autoestima do líder que torna a liderança um sucesso ou será o sucesso da liderança que estimula o fortalecimento da autoestima do líder? A quarta limitação concerne ao questionamento de que, mesmo que alguém tenha traços que o possibilite ser um líder, isso não significa que ele será bem-sucedido no exercício da liderança. Não é possível, pois, fazer uma relação direta entre traços e efetividade no exercício da liderança.

Tendo em conta as limitações da teoria dos traços houve a necessidade de apostar noutras características, para classificar as diferentes teorias da liderança, tais como o comportamento do líder. O foco dessas teorias é a não preocupação com os traços do líder, mas, sim, com o que o líder faz ou como o líder se comporta. De que maneira o líder se comporta? Surgem, então, as teorias comportamentais (Silva, 2011).

Pesquisadores como Tannenbaum (1972) decidiram focar-se no comportamento dos líderes, isto é, o que os líderes eficazes faziam, como motivavam os liderados, se comunicavam com os colaboradores, se participavam nas tarefas, entre outras características. Focalizaram as funções e os estilos de liderança. Com isto, constataram dois tipos de funções: uma “relacionada às tarefas” ou funções para solucionar problemas, e outra “de manutenção do grupo” ou funções sociais, para mediação de disputas e valorização do grupo e dos seus membros. Pina e Cunha et al. (2003, p.348) distinguem estes dois tipos de comportamentos: o primeiro como orientados para as tarefas (grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, com a intenção de atingir os objetivos propostos) e o segundo orientado para o relacionamento (grau em que o líder age de modo amistoso e apoiante, e se preocupa com os subordinados e com o respetivo bem-estar). Ao efetuar as duas funções em conjunto seria considerado um líder eficaz (Stoner e Freeman, 1999, p. 346).

Para Seters e Field (1990) a liderança passou a ser vista como um subconjunto do comportamento do líder. Estes acreditam que a abordagem comportamental ganhou a atenção dos pesquisadores pela sua abrangência na busca de mais eficiência na liderança. Acreditam, também, que o líder não tem influência direta na causa do comportamento do subordinado, mas provê condições e estímulos para que isso aconteça. Os pesquisadores influenciados pelas teorias comportamentais continuaram a analisar os estilos de comportamento do líder, procurando discriminar as situações nas quais um estilo de liderança era mais eficaz do que outro. A eficácia de um líder voltado para a tarefa ou para o relacionamento depende da situação. Determinados comportamentos são mais eficazes numas situações do que noutras, o que nos leva a pensar que se fossem efetuados estudos a este nível, estes poderiam ajudar o líder a adaptar-se mais facilmente às situações ou poderia ajudar os recursos humanos a escolher um líder cujos comportamentos fossem adequados para a situação em questão (Neto, 2008).

De acordo com Fiedler (1996) a vasta pesquisa feita, especialmente sob condições reais de vida, tem mostrado que a personalidade do líder é somente um dos fatores que determina o desempenho do grupo. O líder que desempenha bem em determinado grupo ou

sobre um conjunto de condições pode não sair-se bem em outros grupos, em outras tarefas ou sobre outras condições. As teorias comportamentais de liderança desencadearam, com relativo sucesso, uma nova concepção. Sendo possível identificar quais são os determinantes críticos que envolvem a ação do líder no ambiente organizacional, então, seria possível desenvolver no líder técnicas e comportamentos adequados para atender a esses determinantes. Contudo, também se mostraram ineficazes à medida que não se aplicaram em todas as situações ou contingências em que a liderança era exercida (Silva, 2011). De uma forma muito simplista, a abordagem situacional defende a ideia de que a situação faz surgir o líder necessário e conveniente; ou seja, os grupos escolheriam o líder ou líderes adaptados às suas necessidades. Mas essa posição seria demasiado finalista e restritiva pois, em vez de pretender que a liderança seja um ato passivo, a teoria situacional afirma que o líder hábil pode adaptar-se e antecipar-se às necessidades dos elementos do seu grupo (Sganzerla, s/d).

Na secção seguinte iremos explicar cada uma das novas abordagens em pormenor e apresentar um modelo casual da LE.

1.3 Novas Abordagens: Liderança transformacional e liderança transcendental/espiritual

As organizações necessitam, progressivamente, de melhores cidadãos organizacionais, mas as condições vigentes tendem a destruir a base de fertilização sobre a qual a cidadania se desenvolve (contrato psicológico, confiança, sentido psicológico de comunidade de trabalho, apoio organizacional percebido, justiça, satisfação) (Pina e Cunha et al., 2003, p. 371). Em 1978 Burns definiu a teoria da LT através da análise das relações interpessoais entre líder e liderado, que mais tarde foi modificado por Bass (1985). Se, num primeiro momento, o líder é transaccional, num segundo momento, ele passa a ser transformacional à medida que a liderança é caracterizada como “além de seus próprios interesses” (Silva, 2011, p.33).

Os estudos sobre *Empenhamento Organizacional* (Meyer e Allen, 1997) e *Comportamentos de Cidadania Organizacional* (Cardona, Lawrence e Bentler, 2003) revelaram que existem três tipos de relação entre colaborador e o seu líder: um do tipo económico e dois do tipo social. Dos comportamentos sociais, um é baseado no interesse pessoal pela tarefa e o outro está relacionado com o quanto o nosso trabalho vai contribuir para o trabalho dos outros. Este triângulo de comportamentos está interligado e ambos se

afetam mutuamente, isto é, se um comportamento tem um impacto positivo, maior a probabilidade do outro ter também um impacto positivo (Cardona et al., 2003). Segundo Fry (2003) a LT é um processo de motivação intrínseca onde os líderes envolvem os seguidores de maneira a que criem uma conexão que aumente o nível de esforço e aspirações morais. De acordo com Cardona (2000) esta liderança é definida por uma relação baseada nas trocas de trabalho. Bass (1995) refere que a liderança transacional é baseada numa troca económica, enquanto a LT é baseada numa troca social. Um dos problemas desta teoria é que não explicita se a parceria social é motivada pela atração que o funcionário tem pela tarefa ou se é pela vontade que este tem de contribuir para a empresa. Dependendo do tipo de parceria, se organizacional ou se Parceria de contribuição, o líder pode ou não persuadir o colaborador a fazer o que ele quer (Cardona, 2000).

Cardona (2000) refere que o líder transformacional tenta desenvolver nos seus colaboradores uma motivação intrínseca, para que as suas necessidades estejam alinhadas com as do líder. No entanto, segundo o mesmo autor não parece que a LT de Burns apele à necessidade dos outros (motivação transcendental), para influenciar o colaborador e muito menos apelar às necessidades de outros, como estas são entendidas por outras pessoas. Estes líderes tendem a formar parcerias organizacionais e não parcerias de contribuição. Os líderes transformacionais são descritos como indivíduos otimistas, esperançosos, orientados para o desenvolvimento e detentores de um carácter moral elevado (Avolio e Gardner, 2005). Desta forma, os líderes transformacionais transformam os valores pessoais dos seguidores para que suportem a visão e os objetivos da organização, através do desenvolvimento de um ambiente onde relações possam ser formadas e do estabelecimento de um clima de confiança em que as visões possam ser partilhadas (Oliveira, 2008). Cardona (2000) salienta ainda a componente carismática, que um líder tem de ter, para conseguir que os seus colaboradores façam mais do que o que está formalmente definido para eles. Esta componente é o que distingue um líder transformacional de um transacional. Segundo Bass (1960) o carisma é uma forma de poder pessoal. Já para Howell e Avolio (1993) o carisma é a componente chave subjacente aos comportamentos de um líder transformacional. De forma a clarificar o conceito Bass, (citado em Boyett, 2006) identifica quatro componentes da LT, indicados na tabela 4.

Tabela 4 – Quatro componentes da liderança transformacional

1. Influência idealizada/Carisma
Comportamento que permite moldar a percepção que os liderados têm em relação ao poder, confiança e ideais do seu líder. Estes líderes são convictos, confiantes, assumem o controle perante obstáculos mais complicados, apresentam os seus valores mais importantes, enfatizam o significado do propósito, compromisso e as consequências éticas das suas decisões. É o elemento carismático que faz com que os líderes se tornem modelos admirados, respeitados e imitados pelos seguidores.
2. Motivação Inspiracional
Comportamentos do líder que têm como objetivo inspirar e motivar os seus seguidores a atingirem objetivos mais ambiciosos e a levantar-lhes a autoconfiança, sobre as suas habilidades para os alcançar. Estes líderes têm como objetivo mostrar uma visão positiva do futuro.
3. Consideração individualizada
Tem a ver com o esforço do líder em providenciar suporte emocional e social aos seus seguidores e de os treinar (coaching) e aconselhar. O líder considera as necessidades individuais, as habilidades, aspirações, aconselha, ensina, ouve e acompanha o desenvolvimento de cada colaborador.
4. Estimulação intelectual
Está relacionado com o esforço do líder em desafiar os seus colaboradores intelectualmente, em encorajá-los a questionar o seu estatuto e suposições e procurar soluções criativas e inovadoras. Estes questionam as suposições, tradições e as suas crenças.

Fonte: Adaptado de Boyett (2006, p.3-5)

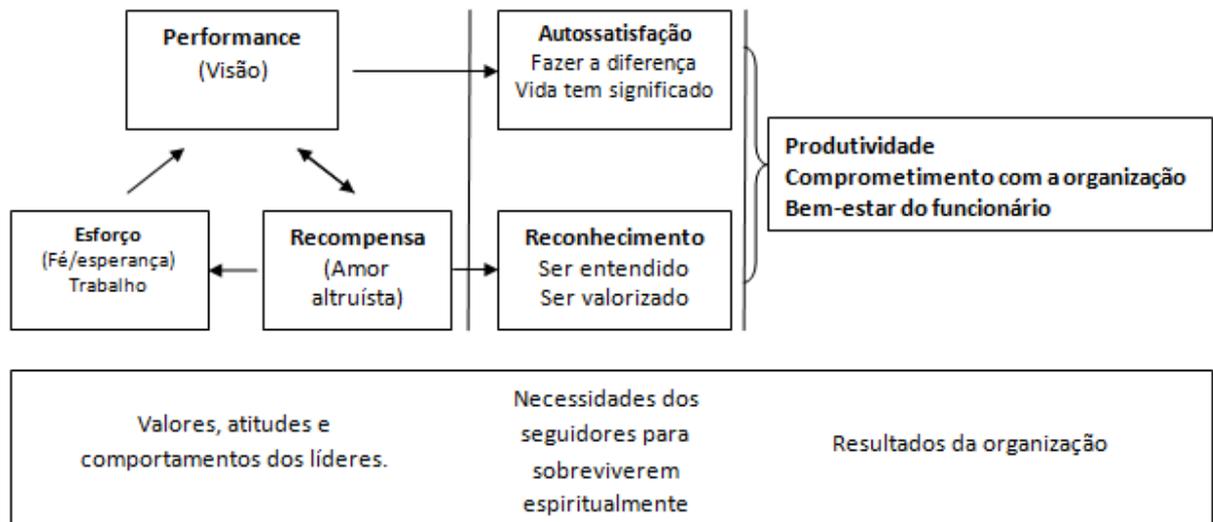
Segundo Beyer (1999), Graham (1991) e Yukl (1999), a LT carismática baseia-se muito em suposições centradas no líder, o que leva a que seja uma liderança unilateral onde as influências partem apenas do líder para o liderado. Apesar de esta liderança criar seguidores leais e obedientes, as identidades de cada colaborador tornam-se propriedades do líder, o que faz com que estes colaboradores sejam imaturos, extremamente dependentes do líder, pessoas de baixa autoestima, isto é, criam-se seguidores passivos e líderes ativos. Conger (1990) e Sankowsky (1995) referem que, muitas vezes, este poder que os líderes têm sobre os seus seguidores pode levar a um uso abusivo e remeter para o lado obscuro da liderança carismática como, por exemplo, a liderança abusiva ou narcisista,

onde os líderes manipulam os seus seguidores como ferramentas para o seu ganho pessoal.

Na década de 1980, muitos investigadores colocaram uma grande ênfase nos processos transformacionais, no carisma e na visão. Mais recentemente a teoria focalizou-se em aspetos como a autenticidade, a consciência, a ética, o humanismo, o desenvolvimento integral, a moralidade e a imaturidade espiritual (Pauchant, 2005). Foi através destes novos focos de pesquisa que se começou a analisar a LE e a LT. A LT é vista como um campo de pesquisa dentro da espiritualidade no trabalho. Ambas são áreas de pesquisa ainda numa fase de desenvolvimento inicial, e por isso carecem de um forte corpo de teoria e resultados empíricos (Fry, 2003). A LE pode ser vista como um processo de relação espiritual, num local de trabalho pós-moderno (Biberman e Whitty, 1997), e a LE pode ser vista como um campo de investigação mais amplo da espiritualidade no local de trabalho (Fry 2003). Segundo Fry e colegas (2003-2005) este tipo de liderança baseia-se em valores, atitudes e comportamentos (amor altruísta, esperança/fé, perceção/performance), de forma a motivar intrinsecamente os seguidores e consequentemente desenvolver um espírito de sobrevivência e de filiação, que irão proporcionar resultados positivos para a empresa. Nesta fase encontramos uma distinção entre a LT e a LE, segundo Cardona (2000) e Fry (2003), a LE foca-se nas necessidades fundamentais não só do líder, mas também do seguidor, de forma a desenvolver o seu espírito de sobrevivência, algo que não acontece com a LT. A LE aponta para um desenvolvimento espiritual tanto do seguidor como do líder. Sem qualquer objetivo de manipular os outros, a LE explora a fraqueza da LT e reformula-a, transformando-a numa força, provocando um bem-estar através de cuidados com os seguidores, preocupação, apreciação tanto por si como pelos outros, preocupação altruísta autêntica pelos seguidores e, consequentemente, ajuda os seguidores a sentirem-se confiantes e poderosos o suficiente para tomarem decisões, realizar tarefas e seguirem um caminho por conta própria (Fairholm, 1996; Fry, 2003).

A figura 1 apresenta um modelo causal da teoria da LE.

Figura 1 Modelo causal da teoria da LE



Fonte: Fry, Vitucci e Cedillo. (2005, p. 838)

O propósito da LE é valorizar o indivíduo, habilitar as equipas e as organizações, criar uma visão, em que todos se sintam capazes de atingir sempre mais e assim, obter níveis mais elevados de compromisso e produtividade (Fry et al., 2005).

Segundo Fry et al. (2005) o que irá motivar os colaboradores a serem melhores e a estarem sempre motivados é a relação que vai existir entre os chefes e os subordinados. A esperança de alcançar a visão vai atribuir um significado à vida organizacional dos colaboradores e vai fazê-los sentir que são precisos e que fazem a diferença. O binómio visão e fé/esperança adiciona crença, convicção, confiança e maiores níveis de performance com o objetivo de atingir essa visão. O amor altruísta também é dado pela empresa e ajuda a afastar sentimentos como preocupação, raiva, inveja, ciúme, insucesso e culpa e substitui-os por uma sensação de conforto, cria-se uma comunidade. Esta comunidade é o que vai proporcionar aos colaboradores sentirem-se entendidos e apreciados (Fry et al, 2005). Os mesmos autores expõem ainda a hipótese que aqueles que praticam a LE sentirão a um nível individual maior satisfação na vida, através de alegria, paz e serenidade. Ou seja, experimentarão um bem-estar psicológico maior; menos problemas relacionados com a saúde física em termos de doenças cardiovasculares, deterioração cognitiva, declínio em

funções físicas e mortalidade (Oliveira, 2008). Na ausência de uma LE as organizações são muitas vezes confrontadas com lideranças destrutivas.

A secção seguinte foca-se numa pequena definição de *bullying* e comportamentos associados e, nas consequências negativas da liderança abusiva, começando pela definição do conceito e apresentação de um modelo concetual de liderança destrutiva e construtiva.

2. A Liderança abusiva ou tóxica: Definição do conceito

Nas duas últimas décadas, as lideranças destrutivas/abusivas têm emergido com grande importância nos estudos sobre gestão (Samnani e Singh, 2012). Enquanto alguns investigadores sugerem até uma prevalência de 10% de *bullying*¹ no trabalho, outros estudos revelam que 95% dos subordinados têm alguma exposição a comportamentos abusivos no local de trabalho nos últimos cinco anos (Fox e Stallworth, 2005).

Antes de seguir para a liderança abusiva, é importante clarificar o conceito de *bullying* no local de trabalho. Lutgen-Sanvik, Tracy e Alberts (2007) e Zapf e Einarsen (2011) definem o *bullying* como “um processo de ofensa, embaraço, exclusão social ou o afetar negativamente o trabalho de alguém. De forma a se atribuir o conceito de *bullying* a uma situação, interação ou processo em particular, é necessário que esta aconteça regularmente e repetidamente, durante um período prolongado de tempo. O *bullying* é um processo em que o indivíduo confrontado com ele acaba por se sentir inferiorizado e alvo de sistemáticos atos sociais negativos (Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper, 2003, p. 15). Einarsen et al. (2011) apresentam quatro elementos essenciais na definição de *bullying*: frequência, persistência, hostilidade e disparidade de poder. A frequência consiste no número de vezes que este comportamento é executado por semana. A persistência está relacionada com o período de tempo em que este comportamento é visível. A hostilidade é medida através da negatividade subjacente aos comportamentos. Por último, a disparidade de poder está associada à diferença de poder entre o líder e o liderado. Nem sempre este último elemento está ligado apenas ao poder hierárquico, também pode estar relacionado com o poder informal detido ou a pertença a determinado grupo social dominante (Samnani e Singh, 2012, p.2).

¹ O *bullying* é frequentemente designado por assédio moral em português. Neste estudo, optou-se por utilizar a expressão anglo-saxónica original para designar este fenómeno.

De acordo com Samnani et al. (2012), comportamentos como boatos, piadas direcionadas a um indivíduo, retenção de informações críticas, ostracismo, insultos, pressionar para desistir do emprego em que se encontra e violência são tudo experiências que um indivíduo pode experimentar no local de trabalho e que caracteriza a presença de *bullying*. Estes comportamentos podem estar relacionados com as características do trabalho (carga de trabalho excessiva, críticas negativas constantes ao trabalho efetuado pelo funcionário e monitorização excessiva) ou com o indivíduo em si (piadas pessoais e agressividade). Pode-se afirmar que um indivíduo é alvo de *bullying* no trabalho quando é confrontado com um ou mais destes comportamentos de forma consistente e frequente (Bulutlar e Unler Oz, 2009). Ao contrário da liderança abusiva, que consiste apenas em abusos de poder entre distintos níveis hierárquicos (de cima para baixo na hierarquia organizacional) (Tepper, 2007), o *bullying* engloba maus tratos que podem ocorrer entre pessoas situadas no mesmo nível hierárquico, tais como entre colaboradores e até entre clientes e funcionários (Fox et al., 2005) ou, ainda, de baixo para cima em termos hierárquicos, isto é, do subordinado para o superior. Como já referido por Einarsen et al. (2011) e Fox et al. (2005), o *bullying* para além de poder ocorrer de forma quer vertical quer horizontal, em termos de hierarquia, pode ir de atos subtis (como denegrir a imagem e a reputação de alguém), até a atos mais evidentes (como a violência verbal), sendo porém os atos subtis mais comuns.

Apesar da crescente literatura sobre diversas formas de abuso dentro das organizações na Europa e América do Norte (Starratt e Grandy, 2010), a liderança abusiva permanece um tópico que não tem sido sistematicamente estudado ou mesmo amplamente explorado (Tepper, 2007). Diversos estudos têm usado uma variedade de termos para descrever a liderança abusiva. Num artigo recente sobre esta temática, Starratt et al (2010, p. 137) identificam na literatura uma diversidade de designações para a liderança abusiva, de que se destacam as de tirania mesquinha, supervisão abusiva, liderança destrutiva, liderança tóxica, liderança narcisista, abuso emocional ou, por último, *bullying* no local de trabalho.

Normalmente os estudos focam-se mais sobre a liderança construtiva, eficiente ou de sucesso e acabam por considerar que a liderança ineficiente ou destrutiva retrata simplesmente o absentismo de liderança (Ashforth, 1994). No entanto, quando se estuda os aspetos destrutivos da liderança, é possível determinar uma quantidade de comportamentos associados a este tipo de liderança que vão muito mais além da simples inexistência ou ausência de liderança (Ashforth, 1994; Tepper, 2000). Alguns estudos revelam que a liderança abusiva está presente em quase todas as organizações, e que faz parte da vida de

cinco a dez por cento de trabalhadores, sendo que a maior parte desses abusos são exercidos pelos líderes (Ashforth, 1994).

Burke (2006) defende que ao explorar o “lado negro” da liderança, pode emergir uma percepção de liderança mais precisa, que irá contribuir para a compreensão da liderança eficiente e do desenvolvimento da liderança. Pode-se afirmar então que é tão ou mais importante compreender o lado negativo da liderança, como compreender e desenvolver o lado positivo (Ashforth, 1994).

Denrell (2005) afirma que se quisermos avaliar a fundo a liderança, não podemos olhar apenas para os gestores excelentes mas temos também de considerar os que não conseguiram ser promovidos, que foram despromovidos ou que foram despedidos. Talvez o seu estilo de liderança também fosse igualmente visionário. Sem avaliar, não conseguimos concluir. Na mesma linha de raciocínio, Kellerman (2004) afirma que tentar compreender a liderança apenas pelo lado positivo é igual a estudar apenas a condição humana saudável, ignorando a natureza da doença.

Caracterizada por muitos mais atributos positivos do que negativos, a liderança narcisista ou abusiva é dirigida tanto para os subordinados como para a organização. Não perdendo de vista este fator, Ashforth (1994) considera que a liderança destrutiva ou abusiva deve ser retratada como comportamentos sistemáticos e repetidos, por parte do líder, supervisor ou gestor que violam os interesses da organização através da desvalorização e sabotagem dos objetivos, finalidades, recursos e eficiência da organização, bem como da motivação, bem-estar ou satisfação no trabalho dos colaboradores.

O termo líder tóxico e/ou cultura e organização tóxicas aparece muito frequentemente na literatura relacionada com negócio, liderança e gestão. O analista Gillian Flynn providencia-nos com uma definição descritiva de gestor tóxico: “aquele gestor que ameaça, grita e ridiculariza. É aquele líder cujo humor pessoal define o clima de trabalho. Aquele a que chamamos o chefe vindo do Inferno” (citado em Reed, 2004, p.67). Os estudantes do Colégio Militar dos Estados Unidos construíram uma definição de líderes tóxicos: “s líderes destrutivos focam-se em alcançar objetivos em curtos períodos de tempo. Providenciam emocionantes apresentações e soluções para as missões. Mas não estão minimamente preocupados em elevar a moral dos soldados ou ter um bom clima interpessoal. Eles são vistos pela maior parte dos subordinados como arrogantes, egoístas, inflexíveis e insignificantes” (Reed, 2004, p.67). No fim o que caracteriza um líder tóxico não é uma

atitude, mas sim um conjunto delas que leva a um clima organizacional hostil, à desmoralização e à desmotivação dos subordinados (Reed, 2004).

Os resultados dos estudos efetuados no campo da liderança abusiva podem ser suscetíveis de diversas interpretações, dependendo do formato como é desenhado o estudo empírico (Starratt et al., 2010). Keashly (2001) concluiu que os comportamentos abusivos eram aqueles que eram repetidos e percebidos como algo que é ofensivo à integridade pessoal do indivíduo e resultavam em danos para este. Baron e Neuman (1998) estudaram um conceito similar ao de liderança abusiva que apelidaram de agressão no local de trabalho, e definiram-no como aqueles comportamentos que têm o objetivo de magoar o indivíduo com quem se trabalha ou se trabalhou. De acordo com Starratt et al. (2010) os estudos de Baron e Neuman (1998), ao contrário dos de Keashly (2001), colocaram particular interesse na intenção do líder magoar o liderado.

Para Tepper (2000, p.178) a liderança abusiva consiste em comportamentos disfuncionais, percebidos pelos subordinados, por parte do líder, que envolve hostilidade, verbal ou não-verbal, com o objetivo de ridicularizar e culpar os subordinados por situações sobre as quais não têm culpa. Starratt et al. (2010) sugerem que, para os subordinados, um líder abusivo normalmente tem consequências ao nível da satisfação no trabalho e nos resultados organizacionais, tais como a produtividade, na vida social, ao nível emocional, chegando mesmo a poder originar conflitos entre o trabalho e a família.

Os líderes tóxicos são assim aqueles indivíduos que devido aos seus comportamentos destrutivos e traços de personalidade disfuncionais geram um efeito seriamente tóxico nos indivíduos, famílias, organizações e até comunidades.

De acordo com Einarsen, Schanke e Skogstad (2007) as lideranças destrutivas são definidas como comportamentos sistemáticos e repetidos, por parte de um líder para com o subordinado, que violam os interesses da organização, através da sabotagem e desvalorização dos objetivos, tarefas, recursos, e que prejudicam a eficiência ou a motivação, o bem-estar ou a satisfação no trabalho dos seus subordinados. É importante referir que de acordo com Einarsen et al. (2007) as lideranças destrutivas podem ser divididas em dois domínios: comportamentos direcionados à empresa e comportamentos direcionados ao subordinado. Só estudando os dois domínios é que podemos perceber a intenção e o objetivo destes líderes. Ainda seguindo a definição de liderança destrutiva de Einarsen et al. (2007), é preciso ter em conta que estes comportamentos não são necessariamente visíveis ou ativos, mas podem tratar-se de comportamentos passivos e

indiretos. Um bom exemplo de um comportamento passivo-físico-indireto será o de Neuman e Baron (2005), que defendem que um líder deve proteger o bem-estar do seu colaborador num ambiente de trabalho hostil. Em relação a um comportamento passivo-verbal-indireto, Neuman et al. (2005) referem a falta de comunicação (informação) e feedback de um líder para o seu subordinado.

Baseado no estudo de Starrat et al. (2010, p. 151-152), sobre a experiência de jovens trabalhadores, a liderança abusiva caracteriza-se como a perceção dos subordinados daquilo que é visto como um comportamento abusivo por parte de um indivíduo hierarquicamente superior, trata-se de situações em que o líder apresenta de forma hostil (é antipático, intimidador, desagradável ou inoportuno), verbal ou não verbal, comportamentos desapropriados. Neste caso exclui-se o contacto físico. Este tipo de comportamento hostil prolonga-se ao longo do tempo. Estes comportamentos apesar de poderem não ser conscientes acabam por afetar negativamente os subordinados, grupos sociais e mesmo as organizações como um todo.

Starrat e colegas (2010, p. 151) especificam alguns aspetos mais importantes da sua definição de liderança abusiva:

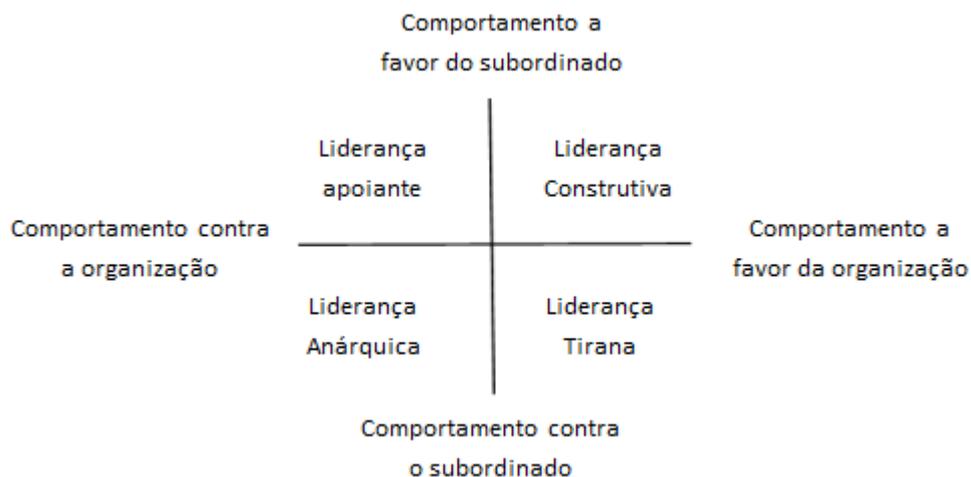
- a experiência em relação à liderança abusiva é subjetiva;
- o abuso é realizado “downward”, isto é, de cima para baixo, em termos de poder hierárquico;
- o abuso é hostil e não hostil, verbal e não-verbal, mas nunca físico;
- o comportamento é sistemático;
- a ação abusiva nem sempre é propositada;
- as consequências nefastas destas lideranças não são só ao nível individual, mas também ao nível dos grupos e das próprias organizações.

Einarsen et al. (2007) acreditam que há a possibilidade de alguns líderes abusivos agirem de forma destrutiva em relação ao subordinado mas consequentemente de forma construtiva para a organização ou vice-versa. Segundo Einarsen et al (2007) o seu modelo pode ser interpretado de modo similar à grelha de gestão proposta por Blake e Mouton (1985) mas mais elaborado, porque ao contrário deste, que tem como objetivo refletir uma liderança eficiente e uma ineficiente, através de duas dimensões, a preocupação pelo subordinado e a preocupação pela produção, e não tem em conta as consequências destrutivas da liderança, o modelo de Einarsen et al. (2007) pretende expandir as duas

dimensões da liderança, propondo um modelo conceitual que capture tanto o lado construtivo como o lado destrutivo.

A figura 2 representa o modelo de Einarsen et al. (2007), de liderança destrutiva e construtiva. Escolheu-se este modelo como modelo-base para este estudo devido a englobar os dois lados da liderança abusiva: construtivo e destrutivo.

Figura 2 Um modelo conceitual de liderança destrutiva e construtiva



Fonte: Adaptado de Einarsen et al. (2007, p. 211).

Alguns autores como Kets de Vries e Miller (1985; Kets de Vries, (2004), nas suas obras sobre liderança narcisista e Einarsen et al. (2007), na sua obra sobre liderança destrutiva, chamam a atenção para um outro lado da liderança abusiva, que é o lado construtivo. Kellerman (2004) também notou que uma má liderança pode ser eficiente em algumas situações.

De acordo com a definição de liderança abusiva de Einarsen e colegas (2007), anteriormente referida, o modelo apresenta também duas dimensões: comportamentos orientados para a organização e para o subordinado. Ambos os comportamentos são medidos através da influência, positiva ou negativa, na organização e no indivíduo, isto é, comportamentos contra e a favor da organização e comportamentos contra e a favor do indivíduo (Einarsen et al., 2007). Em relação à primeira dimensão, os comportamentos contra o subordinado violam os interesses das organizações, através da desvalorização ou prejudicando a motivação, o bem-estar e a satisfação no trabalho dos subordinados e podem envolver comportamentos como *bullying*, perseguição, ou outro tipo de

comportamentos de incivilidade. Por outro lado, temos os comportamentos a favor do subordinado, que elevam os níveis de motivação, bem-estar, e satisfação no local de trabalho, e que inclui protegê-los e apoiá-los (Einarsen et al., 2007). Na segunda dimensão, dos comportamentos contra a organização, há um prejuízo direto sobre os interesses da organização e inclui comportamentos como roubo (material ou não material), sabotagem, trabalhar ao encontro de objetivos opostos aos da empresa, ou qualquer tipo de corrupção. Por outro lado, os comportamentos a favor da organização envolvem trabalhar em direção aos objetivos da empresa, definir objetivos claros e não ambíguos, criar ou apoiar as decisões, implementar mudanças na empresa, entre outras coisas (Einarsen et al., 2007).

Segundo Einarsen et al. (2007) os comportamentos nas duas dimensões, podem ser classificados como mais ou menos construtivos ou mais ou menos destrutivos. Ao cruzar as duas dimensões, obtemos quatro estilos de liderança diferentes entre si: Liderança Tirana; Liderança anárquica; Liderança apoiante e Liderança Construtiva. De acordo com Shaw, Erickson e Harvey (2011) esta categorização de liderança continua por testar empiricamente, o que pode ser interpretado como uma insuficiência do modelo.

A secção seguinte apresenta algumas das características que normalmente estão presentes em líderes abusivos/destrutivos e dos respetivos seguidores suscetíveis de serem afetados por esta liderança.

2.1 Características dos líderes abusivos/destrutivos e dos seguidores suscetíveis

Segundo Shaw et al. (2011) apesar de muitos pesquisadores terem descrito e associado várias características aos maus líderes, como Tepper (2000) na liderança abusiva, Notelars, Einarsen, De Witte e Vermunt (2006) no *bullying*, Rosenthal e Pittinsky (2006) na liderança narcisista, Lubit (2004) e Padilla, Hogan e Kaiser (2007) na liderança tóxica, e Schaubroeck, Walumbwa, Ganster e Kepes (2007) e Sommers, Schell e Vodanovich (2002) na liderança destrutiva, é provável que um mau líder possua um número de características e comportamentos pertencentes a todos estes conceitos distintos de liderança negativa.

Goleman, Boyatis e Mckee (2001, p. 47), chegaram à conclusão que “um número alarmante de líderes não chega a saber realmente se têm algum tipo de problema com a empresa ou não. Eles sofrem daquilo a que se chama de “doença do chefe executivo” (CEO disease), que é um desconfortável sintoma que faz com que o líder esteja na total ignorância

em relação ao que a organização pensa de si e das suas ações. Não quer dizer que os líderes não liguem à forma como são vistos pela organização, até pelo contrário, a maior parte liga, mas estes erradamente assumem que conseguem decifrar a informação por si. Pior ainda, eles consideram que se tiverem uma atitude ou ação incorreta, que alguém automaticamente os vai avisar". Segundo Reed (2004, p.70-71) o líder abusivo demonstra falta de respeito pelos subordinados, mas apresenta três elementos chave que o definem:

1. Despreocupação pelo bem-estar dos subordinados;
2. Personalidade ou modo de socializar que afeta negativamente o clima organizacional;
3. Subordinados convictos de que o líder é motivado apenas pelo interesse próprio.

A liderança abusiva é mais facilmente descrita do que definida, mas termos como autoengrandecimento, rigidez, abuso, indiferença ao clima organizacional e malícia social, parecem captar bem o conceito (Reed, 2004). De acordo com o estudo de Starratt et al. (2010) os líderes abusivos são normalmente vistos pelos subordinados como bipolares, infantis, pessoas com falta de conhecimento ao nível do ramo de negócio e de gestão, e muitas vezes acabam por perder a credibilidade junto dos próprios colaboradores. Kellerman (2004) identificou sete tipos de líderes abusivos, que correspondem a sete características que cada um mais apresentava: incompetente, severo, impulsivo, corrupto, insensível, distante e de espírito fechado. Shaw et al. (2011) apresentam um método para medir a liderança destrutiva e identificar os líderes destrutivos, onde identificam um número diverso de características e comportamentos que normalmente são identificados pelos subordinados como pertencentes a um líder destrutivo: tomar decisões baseadas em informação inadequada; mentir; incapacidade para lidar com novas tecnologias e outras mudanças; incapacidade para delegar e priorizar; incapacidade de tomar decisões apropriadas; ineficiência na persuasão e negociação; falta de conhecimentos para exercer o cargo; incapacidade de agir a longo prazo; incapacidade de desenvolver e motivar os subordinados; obsessão de controlar tudo e todos; incapacidade de resolver problemas interpessoais; ter favoritos e agir de forma diferente com uns e outros; ter um comportamento irritante e inconsistente; agir de forma hostil tanto para os seus subordinados como para outros empregados de outras áreas departamentais, entre outras características. Shaw et al. (2011) considerou curioso que, apesar, de a análise ser baseada nos piores líderes representados no seu estudo, a maioria dos líderes identificados não pode ser descrita como realmente destrutiva. Em vez disso, a maior parte dos líderes

apresenta valores negativos elevados em apenas alguns comportamentos negativos. Parece que há comportamentos muito específicos que lhes permitem identifica-los como líderes destrutivos. Apesar disso, tais líderes também podem ter características positivas. No entanto, se tiveram valores elevados em apenas um ou dois comportamentos negativos, é bem possível que sejam classificados como "líderes destrutivos" pelos seus subordinados. Segundo este estudo de Shaw e colegas (2011), o pior tipo de líder, é o que apresenta altos níveis de agressividade e *bullying*, que mente compulsivamente, tenta controlar o comportamento dos outros e não tem capacidade de lidar com conflitos sociais, nem capacidades para desempenhar a sua função, e que recusa mudar o seu ponto de vista e a ouvir os outros.

Apesar de todas estas características negativas da liderança destrutiva, a verdade é que ela existe e os subordinados continuam a ser alvo dela. Uma pergunta que se poderá colocar é: Porque é que os subordinados suportam este tipo de liderança e se mantêm no mesmo local de trabalho? Segundo Lipman-Blumen (2005) muitos subordinados permanecem porque as barreiras que têm de atravessar são demasiado altas, quer elas sejam psicológicas, existenciais, financeiras, políticas, ou sociais, ou pior ainda, uma combinação de várias delas. Lipman-Blumen (2005, p.30-31) apresenta seis aspetos da condição humana que nos tornam suscetíveis aos líderes tóxicos:

1. Ansiedade existencial;
2. Necessidades psicológicas;
3. Crises, mudanças rápidas e turbulências no nosso quotidiano;
4. Inseguranças, receios e desafios do momento em que vivemos (crise económico-financeira);
5. Desconhecimento das infinitas possibilidades que o mundo tem para oferecer;
6. Tecnologia em constante mudança e desenvolvimento.

Um estudo que pode explicar de forma mais aprofundada as características dos indivíduos que estão mais suscetíveis a este tipo de líderes é o de Wei e Si (2011). Para compreender bem este estudo é importante definir primeiro o conceito de *locus* de controlo, que de acordo com Spector (1982), representa o grau em que os indivíduos tendem a atribuir o que lhes acontece a fatores internos (capacidades, esforço ou perseverança) ou a fatores externos (sorte, outras pessoas, intervenção divina), porque como Rotter (1966) refere o *locus* de controlo é determinante na forma como os indivíduos interpretam as situações que encontram. Segundo Wei e colegas (2011) os seguidores suscetíveis a este tipo de líder tendem a atribuir a culpa dos seus erros a fatores externos, e

consequentemente, são pessoas que lidam com o stresse com mais dificuldade e normalmente andam de mau humor no local de trabalho. Ao contrário dos que atribuem a culpa a fatores internos, que são indivíduos que normalmente se limitam a ouvir e a tentar melhorar. Outra característica que é referido no estudo de Wei et al. (2011) é a falta de percepção profissional, definida por Wheeler, Buckley, Halbesleben, Brouer e Ferris (2005), como a percepção individual de oportunidades alternativas de emprego. Wei et al. (2011) constatam que os indivíduos que não conseguem facilmente arranjar uma alternativa profissional estão mais suscetíveis a líderes abusivos, logo quanto mais dependentes da organização os subordinados forem, mais vulneráveis vão ser a estes líderes.

Kellerman (2004) distinguiu entre dois tipos de subordinados suscetíveis a estes líderes, aqueles que não os questionam e aqueles que ajudam o líder a agir de forma abusiva. Um fator muito importante que está relacionado com o *bullying* no trabalho direcionado ao subordinado é a personalidade do mesmo (Samnani et al., 2012). Persson, Hogh, Hansen, Nordander, Ohlsson e Balogh (2009) descobriram que os alvos muitas vezes apresentam níveis de extroversão e de neuroticismo elevados. Glaso, Matthiesen, Nielsen e Einarsen (2007) também chegaram a resultados muito similares em relação aos níveis de neuroticismo e introversão mas também verificaram que os alvos deste tipo de liderança apresentavam baixos níveis de afabilidade e conscienciosidade. Samnani et al. (2012) afirmam que indivíduos com elevados níveis de introversão têm tendência a ser mais vulneráveis a estes líderes e que a probabilidade de retaliarem é muito pequena e, consequentemente, tornam-se passivos em relação à agressão. Subordinados que tenham baixos níveis de afabilidade, podem também sofrer atos de *bullying* devido à sua dificuldade em concordar com os seus líderes, e os que têm baixos níveis de conscienciosidade também são um potencial alvo devido à sua dificuldade na percepção dos atos de *bullying* (Samnani et al., 2012).

A este respeito Einarsen (2011) sugeriu que existem dois tipos de alvos suscetíveis a estes líderes: os vulneráveis e os provocativos. Enquanto os extrovertidos constituem mais frequentemente alvos provocativos, os introvertidos pertencem aos vulneráveis. Da mesma forma, subordinados com níveis de afabilidade baixos pertencem aos provocativos e os com altos níveis pertencem aos vulneráveis. Coyne, Chong, Seigne e Randall (2003) e Coyne, Seigne e Randall (2000), Glaso et al. (2007) e Vartia (1996) descobriram que os alvos mais suscetíveis ao *bullying* também apresentam níveis elevados de afetividade negativa. Watson e Clark (1984) definem a afetividade negativa como a tendência a transformar experiências negativas em momentos de ansiedade, medo, tristeza e raiva.

De acordo com Starratt et al. (2010) algumas características que influenciam a suscetibilidade dos subordinados aos líderes destrutivos são uma situação financeira negativa, porque estes vêm-se obrigados a trabalhar em quaisquer condições de forma a terem como colocar comida na mesa, e a faixa etária, uma vez que subordinados mais novos e menos experientes têm tendência a ser mais influenciados e a experienciar emoções mais negativas do que subordinados mais velhos.

Na próxima secção serão referidos alguns comportamentos negativos para o liderado e para a organização, de forma a exemplificar algumas das consequências que a liderança abusiva pode ter em ambos.

2.2 Consequências da liderança abusiva para a organização e para o liderado/seguuidor

De forma a compreender melhor as consequências que este tipo de liderança tem tanto para o liderado como para a organização, é importante realçar o tipo de comportamentos que são negativos tanto para um como para o outro. Estes tipos de comportamentos são denominados como comportamentos contraproducentes no local de trabalho e são definidos por Gruys e Sackett (2003) como intencionais e prejudiciais no que diz respeito aos interesses e alcance dos objetivos da organização. De acordo com Spector e Fox (2005) estes comportamentos são voluntários e o objetivo é atingir de forma negativa a organização, os seus clientes, trabalhadores, sócios e/ou supervisores. Segundo vários autores (Lanyon e Goodstein, 2004; Sackett, 2002; Sackett e DeVore, 2002 e Yang, 2008), este tipo de comportamentos tem um impacto negativo na performance dos colaboradores, logo existe menos eficiência no local de trabalho, e implica mais despesas para a organização. Wei et al. (2011) verificaram no seu estudo que quando os subordinados se encontram perante uma liderança abusiva têm maior tendência para enveredarem por comportamentos contraproducentes para a organização e, conseqüentemente, aumenta a probabilidade de falharem na execução eficiente das tarefas, de sabotagem (destruição de propriedade material da organização) e aumentam os comportamentos de retirada organizacional, como menor empenhamento, assim como o roubo. Seguindo a linha de pensamento da teoria da reciprocidade, quando um indivíduo é mal tratado por um líder, ele sente que é aceitável retaliar (Cropanzano, Rupp e Byrne, 2003). No entanto, a diferença hierárquica entre o subordinado e o líder impede que o subordinado retalie da mesma forma, com medo de que a resposta do líder se intensifique, ao contrário de diminuir ou acabar

(Zellars, Tepper e Duffy, 2002 e Tepper, Duffy e Shaw, 2001). Face a esse receio é possível que se verifique a deslocação da agressividade para alvos mais fáceis, como a própria empresa, ou outros colaboradores, do que para o líder abusivo (Mitchell e Ambrose, 2007).

De acordo com Reed (2004) os líderes abusivos representam um desafio diário, que pode resultar num desnecessário stresse organizacional, em valores organizacionais negativos, falta de esperança no local de trabalho, falta de confiança nos grupos de trabalho, falta de coesão grupal e de espírito de equipa, e consequentemente, maior dificuldade no diagnóstico de problemas na organização. O estudo de Starrat et al (2010) conclui que é extremamente importante ter em conta as consequências da liderança abusiva para o sucesso da empresa, porque este tipo de liderança envolverá elevados custos para a empresa, manifestados através de uma cultura organizacional não ética, elevados níveis de rotatividade (com mudanças de cargos dentro da organização ou mesmo demissão dos subordinados), retaliação dos subordinados e distanciamento.

Vega e Comer (2005) sugeriram que os efeitos acumulados do *bullying* ao nível organizacional são mais prováveis de influenciar a performance organizacional e os trabalhadores em níveis hierárquicos mais baixos. Além disso, de acordo com Alexander, Bloom e Nuchols (1994), estes comportamentos de *bullying* em direção aos subordinados, ao provocar toda esta insatisfação, podem levar à saída do subordinado da empresa, o que envolve custos com novo recrutamento, seleção e treino destes colaboradores.

Quanto às consequências para a organização, verificaram-se atitudes como mudança do local de trabalho (Ashforth, 1997), comportamentos contraproducentes (Mitchell et al., 2007), problemas de justiça (Zellars, et al., 2002) e de empenhamento (Burris, Detert e Chiaburu 2008). Ashforth (1997) descobriu que a liderança abusiva estava positivamente relacionada com a mudança de local de emprego. Ainda Ashforth (1997) refere que as consequências da liderança abusiva incluem a afetividade negativa, o stresse, e a diminuição do bem-estar e da performance.

De acordo com Schyns e Schilling (2012), a liderança destrutiva também está negativamente relacionada com as atitudes positivas em direção à empresa. Além disso, Rodriguez-Munoz, Baillien, De Witte, Moreno-Jimenez e Pastor (2009) referem que o *bullying* causa níveis mais baixos de satisfação laboral e não é a falta de satisfação laboral que origina o *bullying*. Todos estes problemas aumentam os custos que as organizações têm a nível de recursos humanos, porque aumenta as demissões (Van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswede e Grubba, 2004) e provavelmente a performance (Meyer,

Stanley, Herscovitch e Topolnytsky, 2002). Neste aspeto é muito preocupante a forte correlação que existe entre a liderança destrutiva e os comportamentos contraproducentes por parte dos funcionários. Os efeitos da liderança destrutiva não afetam os funcionários só ao nível profissional individual mas também organizacional e ao nível pessoal (Schyns et al., 2012).

De uma forma sucinta, pode-se concluir que a organização pode ter que suportar consequências graves para a performance global, resultantes de uma liderança abusiva, tais como sabotagem, roubo, falta de confiança nos seus subordinados, incapacidade de alcançar os objetivos, custos relacionados com desperdício de material, tempo, eficiência e recursos humanos, tentativas de prejudicar a organização através de más condutas de trabalho, dificuldade em diagnosticar outros problemas que a organização possa ter no momento, e criação de um clima de trabalho hostil. Estas consequências podem ser separadas em três grupos: efeitos negativos na produtividade (Keelan, 2000); quebra financeira (Field, 1990) e descida da moral dos subordinados (Olafsson e Johannsdottir, 2004).

Ao nível do indivíduo há vários atributos e características que estão associados à presença de um líder abusivo no local de trabalho (Aquino e Thau, 2009; Bjorkqvist, Osterman e Hjelt-Back, 1994 e Hoel, Rayner e Cooper, 1999).

As consequências nefastas de uma liderança abusiva para o seguidor estão menos estudadas do que os seus acontecimentos. Porém, as consequências negativas podem ser categorizadas, por um lado, fisiológicas e psicológicas, e, por outro lado, em consequências relacionadas com o trabalho (Samnani et al., 2012). Para o subordinado, segundo Hoel, Faragher e Cooper (2004), as consequências acontecem ao nível da saúde física e mental, com um aumento dos níveis de depressão e stresse (Bjorkqvist et al., 1994), problemas em adormecer e mudanças de humor (Strandmark et al., 2007), e, em casos extremos, suicídio (Rayner, Hoel e Cooper, 2002). Em termos de consequências relacionadas com o trabalho, Djurkovic, McCormack e Casimir (2008) concluem que o subordinado irá ter uma maior vontade de abandonar a empresa. Segundo Hoel et al. (2004), os níveis de absentismo também irão aumentar e, de acordo com Lutgen-Sanvik et al. (2007), a satisfação no local de trabalho poderá diminuir.

Os seguidores de um líder abusivo podem sofrer efeitos negativos ao nível social, psicológico e psicossomático, que se podem manifestar num impacto negativo na autoeficácia do indivíduo e na sua capacidade para desempenhar as suas tarefas da melhor

forma (Einarsen, 1999; Einarsen e Raknes, 1997). De acordo com Reed (2004), tal como para a organização, também para os subordinados os líderes abusivos são vistos como um obstáculo diário que estes têm de enfrentar e, muitas vezes, resultando na falta total de esperança por parte do subordinado, de motivação, em níveis de stresse elevados e falta de confiança na organização e nos colegas. Muitas vezes o impacto dos líderes nos subordinados pode ser tão negativo que leva a que estes percam a admiração pela profissão ou pior, depois de tanta frustração, copiem as ações destes líderes, transformando-se também em líderes abusivos (Reed, 2004).

Aquino e Douglas (2003) e Glomb e Liao (2003) descobriram que os indivíduos alvode agressividade no local de trabalho também se podem tornar mais agressivos para os restantes trabalhadores. Keashly e Trott (1994) afirmam que este tipo de comportamentos abusivos afeta a performance e a satisfação dos subordinados no local de trabalho. Hornstein (1996), tal como os autores anteriormente referidos, também refere consequências para o subordinado como a diminuição da performance, falta de atitude, falta de respeito por si mesmo e o agravamento do estado de saúde. Para reforçar estas consequências negativas, também podemos referir os resultados de Tepper (2000), que diz que a supervisão abusiva pode afetar as perceções de justiça organizacional e, conseqüentemente, piorar a performance, diminuir a satisfação no local de trabalho, a satisfação na vida, em geral o empenhamento organizacional e, ainda, gerar conflitos entre a vida profissional e a vida familiar.

Tepper (2000) vai mais longe e afirma que a supervisão abusiva está relacionada com a exaustão emocional. A exaustão emocional é um problema relacionado com o trabalho, que resulta da falta de energia e da redução de recursos emocionais (Boles, Dean, Ricks, Short e Wang, 2000). De acordo com Khan, Qureshi e Ahmad (2010) a exaustão emocional pode gerar consequências negativas ao nível da saúde mental e psicológica do subordinado e também um declínio na sua performance (Cropanzano et al., 2003). Segundo Abraham (1998) e Cropanzano et al. (2003), este tipo de exaustão está positivamente relacionado com as consequências negativas no local de trabalho, tais como insatisfação, baixo nível de performance, baixo empenhamento organizacional e abandono do local de trabalho.

Para finalizar, não podemos esquecer a relação que existe entre o subordinado e a organização, se um indivíduo sofre abusos no local de trabalho ele vai diminuir a sua performance e, conseqüentemente, isso irá afetar a estabilidade e performance do grupo e da organização na sua totalidade (Samnani et al., 2012).

Na próxima secção iremos mostrar qual a relação que existe entre os climas organizacionais tóxicos e a liderança abusiva, de forma a interligar os dois.

3. Climas organizacionais tóxicos e sua relação com a liderança abusiva

Tal como o conceito de organização, o de clima organizacional também apresenta uma literatura muito vasta, já que esta área de estudo tem vindo a aumentar de importância ao longo dos anos, com as necessidades de eficácia e eficiência nas organizações. De referir, porém, que “o termo clima organizacional é muitas vezes confundido com o conceito de cultura organizacional e que tem havido muito debate sobre o que distingue o conceito de clima e o conceito de cultura” (Armstrong, 1999, p.161). Convém deste modo proceder a uma clara definição do conceito de clima organizacional.

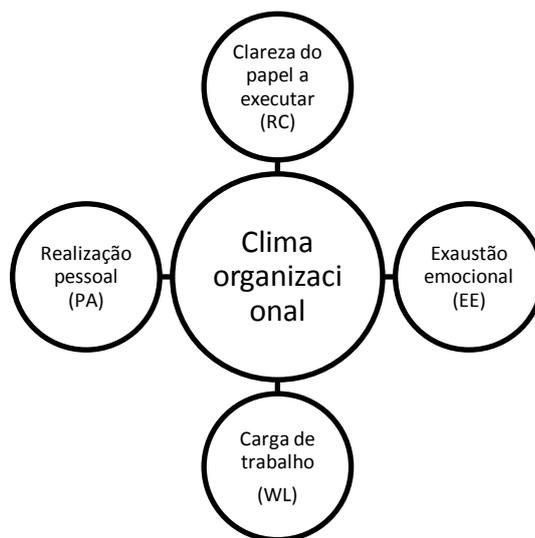
Dentre as definições de clima organizacional mais conhecidas destaca-se a de Schneider et al. (1992, citado em Wilpert, 1995, p.63), que o define como as “percepções que os colaboradores têm dos eventos, práticas, e procedimentos, tal como as suas percepções dos comportamentos que são recompensados, esperados e estimulados.”

Os climas organizacionais têm vindo a evoluir de climas globais, para climas mais específicos (Kuenzi e Schminke, 2009), com maior foco nos climas propícios à inovação (Anderson, Hardy e West, 1990), climas propícios aos serviços (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz e Niles-Jolly, 2005) e climas propícios à segurança (Zohar e Luria, 2005). Vários pesquisadores preferem estes climas mais específicos aos globais, porque consideram que ajuda a definir melhor o conceito e a ultrapassar obstáculos de compreensão associados à generalidade do conceito (Anderson e West, 1998). Deste modo, o clima organizacional engloba todas as características psicossociais da organização, envolvendo a análise dos comportamentos e motivações dos indivíduos, o seu estatuto e os seus papéis, a dinâmica dos grupos, os sistemas de influência e a forma de exercício do poder e da autoridade. Este conceito apresenta semelhanças com a cultura organizacional mas difere num ponto muito específico, enquanto a cultura organizacional estuda aquilo que é partilhado na organização, o clima organizacional estuda aquilo que é diferente ou contraditório. É impossível falar de clima organizacional sem mencionar o conceito de liderança. De facto, os comportamentos e estilos de liderança afetam os colaboradores e a maneira de trabalhar dentro das organizações. Um fator muito importante que leva à alteração do clima organizacional, tanto de forma positiva como de forma negativa, é a satisfação ou não das necessidades/emoções dos colaboradores, e que é gerida pelos respetivos líderes (Ozcelik et al., 2008).

O clima organizacional opera como um agregar das percepções individuais de cada indivíduo, desde que estas percepções sejam partilhadas entre todos (Jones e James, 1979). É importante definir um limiar de percepções individuais que sejam partilhadas, porque o clima captura padrões de significado como estes são percebidos pelos funcionários (Joyce e Slocum, 1990). É necessário certificar que as percepções captadas são aceites pelos grupos e construídas através da junção das percepções de cada elemento do grupo (Ludtke, Trautwein, Kunter, Baumert, 2007).

Zohar e Luria (2004) também referem que o clima organizacional é uma percepção partilhada em que os indivíduos interpretam e dão sentido ao mundo à sua volta. Normas sociais, políticas organizacionais, e procedimentos providenciam os funcionários com valiosas informações acerca do tipo de comportamento que será esperado encontrar naquele tipo de ambiente (Zohar et al, 2005). O clima organizacional ocorre quando os membros da organização estão expostos aos mesmos ambientes, tal como quando um grupo de colegas em minoria sofre pelas mãos do mesmo supervisor (Mckay, Avery, Tonidandel, Morris, Hernandez e Hebl, 2007). O clima também pode ser originado através de interações sociais entre membros, que leva a ideias comuns (Klein, Conn, Smith e Sorra, 2001). De acordo com Shim (2010) o clima organizacional é influenciado por quatro fatores muito importantes, referenciados na figura 3:

Figura 3 Fatores que influenciam o clima organizacional.



Fonte: Adaptado de Shim (2010, p.849)

A RC está relacionada com a clareza com que os funcionários sabem o que têm de fazer na empresa e que papéis têm de assumir no ambiente de trabalho (James e Sells, 1981). O PA diz respeito à percepção entre os funcionários de que cada um é capaz de atingir determinados objetivos e que estão pessoalmente envolvidos no seu trabalho e preocupados com os seus clientes (Glisson, Dukes e Green, 2006). A EE baseia-se na percepção dos funcionários de que estão psicologicamente exaustos devido ao seu ambiente de trabalho e não conseguem efetuar tarefas básicas (Glisson et al., 2006). A WL relaciona-se com a percepção dos colaboradores de que existe uma carga de trabalho excessiva.

Em vários estudos que foram analisados, tais como o de Ozcelik et al. (2008) e o de Starratt et al. (2010), é possível verificar que existe uma relação significativa entre liderança e clima organizacional. Estes estudos mostram que as visões dos líderes em relação aos problemas das organizações podem ter grande influência nas práticas organizacionais e nas experiências de trabalho dos colaboradores. Por exemplo, Tsui, Pearce, Porter e Tripoli (1997) descobriram que a relação do colaborador com a organização (puro intercâmbio económico por oposição a uma relação social de intercâmbio), afeta significativamente a maneira como estes se identificam com esta, bem como o seu empenhamento organizacional. Num estudo que analisou os processos organizacionais ao longo dos níveis hierárquicos, Griffin e Mathieu (1997) mostraram que o estilo de liderança no nível mais alto da hierarquia afetava o clima organizacional. Similarmente, Markham e McKee (1995), descobriram que determinados padrões de ausência por parte dos líderes no local de trabalho aumentavam significativamente a hipótese de criar um clima de ausência também por parte dos elementos do grupo.

Adicionalmente, pesquisas sobre as emoções revelaram que as emoções expressas pelos líderes em relação aos colaboradores, quer sejam positivas ou negativas, influenciam o estado emocional destes (Sy e Cote, 2005). Portanto, como referido anteriormente, estudos prévios relatam evidências de que os líderes têm uma enorme influência no clima organizacional e nas emoções dos seus colaboradores” (Ozcelik et al., 2008, p. 188).

De acordo com Aquino et al. (2003) e Glomb et al. (2003) os colaboradores são mais agressivos quando na presença de colegas de trabalho mais agressivos. Além disso, D’Cruz e Noronha (2011) referem que os funcionários que testemunham atitudes de *bullying* com os seus colegas, têm tendência a tomar um partido entre o alvo e o agressor, e o mais normal é tomar o lado do agressor com medo de sofrer consequências se não o fizer. De Dreu (2008) afirma que estes pormenores podem ser extremamente destrutivos para o grupo de trabalho e o clima organizacional, e podem encorajar os agressores a continuar com este tipo de

atitudes (Robinson e O'Leary-Kelly, 1998). Bulutlar et al. (2009), Salin (2003) e Vartia (1996), referem a extrema importância que os estilos de liderança têm na existência de *bullying* no local de trabalho e na sua influência no clima organizacional.

Também é importante referir a relação que existe entre clima organizacional e a eficiência na realização das tarefas, e a relação entre clima organizacional e a satisfação no local de trabalho, a atitude no trabalho e a produtividade organizacional (Shim, 2010). As atitudes e os comportamentos de cada indivíduo podem ser influenciados pelas suas próprias percepções do ambiente de trabalho ou pelas percepções partilhadas com os seus colegas desse mesmo ambiente de trabalho (Schulte, Ostroff e Kinicki, 2006). Estas percepções do ambiente de trabalho têm uma influência direta ou indireta na produtividade organizacional. O clima organizacional está ligado à atitude no trabalho, mudança de local de trabalho, qualidade do serviço e resultados (Glisson, 2007).

Injustiças no local de trabalho causam frustração, afetam os indivíduos a nível social, e em algumas circunstâncias provocam ultraje moral (Greenberg, 1990). As injustiças percebidas pelos funcionários que resultam da liderança abusiva facilmente geram desagrado pelo trabalho em si, mau clima organizacional e, conseqüentemente, a procura por um novo local de trabalho. Além disso, devido à maior parte das pessoas trabalhar por necessidade, estes abusos acabam por ter um papel negativo na vida pessoal (Tepper, 2000).

De seguida, será demonstrada qual a influência que o clima organizacional e a liderança abusiva podem ter ao nível da eficiência, da satisfação e da motivação.

3.1 Influência do clima organizacional e da liderança abusiva ao nível da eficiência, satisfação e motivação

Estudos mais recentes têm demonstrado o poder dos climas específicos em relação à performance dos funcionários a nível organizacional (Baer e Frese, 2003 e Jung e Chow, 2008). Por um lado, um clima organizacional ajustado indica níveis elevados de realização pessoal e baixos níveis de conflito, de exaustão emocional, e carga de trabalho. Neste tipo de clima de trabalho, os funcionários têm noções partilhadas do seu ambiente de trabalho pelo que conseguem atingir vários objetivos pessoais e organizacionais, conseguem manter-se envolvidos no seu trabalho, e conseguem providenciar alta qualidade de serviço aos seus clientes. Por outro lado, um clima organizacional stressante é visto como um catalisador

para níveis baixos de cumprimentos pessoais, mas níveis elevados de desempenho, de conflito e de exaustão emocional. Neste tipo de clima os trabalhadores partilham uma noção de que a organização tem um ambiente de trabalho exaustivo e cansativo (Shim, 2010). Para além disso, os funcionários que se encontram numa organização com um clima positivo têm níveis mais elevados de satisfação com o trabalho e os funcionários que se encontram num clima stressante têm maior tendência a mudarem de funções ou mesmo de emprego (Shim, 2010).

Seguindo o esquema de Shim (2010), podemos concluir que o clima organizacional vai influenciar imenso a prestação dos funcionários a todos os níveis. Existe ambiguidade nos papéis de cada funcionário e conflitos quando estes não estão devidamente definidos (Glisson et al., 2006). Jayaratne e Chess (1984) referem que a carga de trabalho numa empresa, e que inclui aspetos como a supervisão, que pode influenciar o clima de trabalho e consequentemente a prestação de cada funcionário (Jayaratne et al., 1984). Um clima organizacional ajustado de acordo com a figura 3 apresenta altos níveis de PA e de RC e baixos níveis de EE e WL ao contrário de um mau clima organizacional. Num clima ajustado os funcionários têm uma perceção partilhada da sua organização e esta é vista como um local que promove a saúde emocional dos seus funcionários, que garante que os funcionários não têm uma sobrecarga de trabalho e que vê os seus funcionários como capazes de alcançar sempre mais metas (Glisson, 2007). Assim podemos dizer que um clima organizacional positivo poderá contribuir para a satisfação, motivação e eficiência dos funcionários no local de trabalho (Shim, 2010).

No contexto da liderança destrutiva, o conceito mais examinado é o da satisfação laboral. Vários estudos revelam que a liderança destrutiva está negativamente relacionada com a satisfação laboral (Tepper, 2000; Tepper et al., 2004) e que os supervisores constituem uma parte muito significativa da vida laboral dos funcionários, contribuindo para que o trabalho seja uma experiência positiva ou negativa. Uma grande parte dos líderes faz exigências desmesuradas que tornam o dia de trabalho numa experiência desagradável. Outras atitudes relacionadas com o trabalho são o envolvimento no trabalho (Aryee, Sun, Chen e Debrah, 2008) e motivação laboral (Elangovan e Xie, 2000). É difícil mantermo-nos envolvidos no trabalho e motivados quando não estamos num ambiente agradável.

Vários estudos focaram-se nos conceitos relacionados com o líder, principalmente na resistência oferecida ao líder (Bligh, Kohles, Pearce, Justin e Stovall, 2007) e atitudes direcionadas ao líder (Ashforth, 1997). O pressuposto é que os seguidores apresentam resistência perante os líderes destrutivos. Tepper e colegas (2001) referem que muitas

vezes os liderados ignoram as ordens do líder de forma a mostrarem o seu descontentamento. Os seus estudos revelam que a resistência está diretamente ligada à liderança destrutiva. Duffy e Ferrier (2003) afirmam que a liderança abusiva contribui para uma diminuição dos níveis de confiança que os liderados têm no seu líder.

Um estudo que também refere o triângulo tóxico, e a ligação existente entre os líderes destrutivos, um ambiente catalisador e seguidores suscetíveis é o de Padilla e colegas (2007).

Estilos de gestão autoritários, em que a forma de gerir se baseia no medo podem ser encorajadores para a utilização de *bullying* no local de trabalho, por parte dos líderes, de forma a mostrar a sua autoridade (Hoel, 2003). Algumas culturas organizacionais autorizam os abusos por parte dos líderes e às vezes até os recompensam pelas suas atitudes (Coyne et al, 2003; Salin, 2003). De acordo com Salin (2003) as organizações onde existem grandes diferenças de poder são mais suscetíveis à presença de abusos por parte da liderança. Bulutlar et al. (2009) descobriram que organizações com climas eticamente corretos e com regras bem definidas são menos propícias à existência de abusos por parte do líder. Um fator bastante importante é referido por Salin (2003), quando descobriu que algumas organizações acham o *bullying* e a liderança abusiva uma forma eficaz de liderar e de fazer com que os funcionários melhorem a sua performance.

Devido à turbulência económica que se encontra nos dias de hoje, os próprios líderes sentem que os recursos, o tempo e a energia que têm são insuficientes para conseguir atingir os objetivos propostos, o que leva a um clima de trabalho stressante (Burton, 2012). Lazarus e Folkman (1984) definem este stresse como um sentimento de incapacidade física e emocional de conseguir executar tarefas com o tempo e os recursos disponíveis. Este stresse pode influenciar o comportamento e o humor dos líderes e projetá-lo para os funcionários, de forma negativa (Sonnetag, Kuttler e Fritz, 2010). Burton (2012) no seu estudo sobre o stresse no local de trabalho, concluiu que o stresse é um catalisador da utilização do abuso de poder por parte dos líderes em relação aos subordinados. Segundo Reed (2004) um clima de desrespeito pelos postos hierárquicos inferiores, onde não se reconhece cada indivíduo como ser humano e responsável pelo sucesso da organização, é um clima mais propício a lideranças abusivas. De acordo com Starrat (2010) num clima de trabalho onde não haja relações interpessoais entre colegas é mais provável que os líderes abusivos existam e que sejam alimentados pela falta de comunicação e confronto de ideias.

No capítulo seguinte iremos demonstrar qual a operacionalização deste estudo, explicar e justificar a utilização da metodologia qualitativa, mais especificamente o método das entrevistas, será feita a codificação dos dados e respetiva análise e, a apresentação dos dados.

Capítulo II – Descrição do Estudo Empírico e da Estratégia de Pesquisa

4. Operacionalização do estudo

Neste capítulo são explicados ao pormenor as técnicas metodológicas utilizadas para a obtenção de resultados. Em primeiro lugar apresentamos uma breve explicação sobre a estratégia de pesquisa utilizada, o estudo de caso, e quais as razões para a sua utilização. Visto que a liderança abusiva se trata de um tema com alguma escassez de estudos empíricos recorreu-se à metodologia qualitativa por ser o que mais se adequa a um estudo de natureza exploratória. De seguida, apresentamos as principais vantagens e os benefícios provenientes deste método de pesquisa. Aborda-se também a técnica de recolha de dados utilizada, a entrevista do tipo semidiretivo, assim como os procedimentos usados para a codificação e análise dos dados provenientes da entrevista. Para finalizar efetua-se uma breve caracterização da população alvo da entrevista e respetiva empresa.

4.1 Objetivos do estudo

O presente estudo tem como objetivo principal responder à seguinte questão de partida:

Quais as ações ou comportamentos de liderança que são identificados pelos liderados/colaboradores como negativos ou abusivos?

Para responder a esta questão principal, serão ainda colocadas algumas questões secundárias, que vão servir como complemento à primeira, tais como:

- Quais os comportamentos de liderança que afetam negativamente a performance dos colaboradores?
- Quais as diferenças entre um estilo de liderança abusivo ou tóxico e um estilo de liderança positivo?
- Por que é que existem liderados que seguem um líder tóxico/abusivo?

- Quais as consequências para o indivíduo e para a organização da liderança abusiva?

Com a resposta a estas questões de partida, procuramos expandir a literatura em relação a este tema, e ajudar as organizações e as chefias a identificarem o tipo de comportamentos que são percecionados pelos liderados como comportamentos abusivos.

Na secção seguinte explica-se em que consiste a estratégia de pesquisa de estudo de caso e justifica-se a sua utilização neste estudo.

4.2 Estudo de caso

O estudo de caso pode ser definido como um plano metodológico de investigação que surge com a necessidade de se compreender fenómenos sociais complexos. Permite uma abordagem que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (Yin, 1994), pois baseia-se num estudo intensivo e detalhado de uma entidade definida, denominada “caso”.

O “caso” em estudo pode ser um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. Brewer e Hunter (1989) propuseram seis categorias de “caso” passíveis de estudo: indivíduos; atributos dos indivíduos; ações e interações; atos de comportamento; ambientes, incidentes e acontecimentos; e ainda coletividades. Desta forma, não é possível uma definição concreta de estudo de caso. Para Yin (1994) o estudo de caso baseia-se nas características do fenómeno em estudo e num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e também às estratégias de análise dos mesmos. É uma investigação empírica que pesquisa um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas e são utilizadas múltiplas fontes de evidência.

Stenhouse (1990, citado em Gomez, Flores e Jimenez, 1996) define estudo de caso como um método que implica a recolha de dados sobre um caso ou casos, e a preparação de um relatório ou apresentação do mesmo.

Para Creswell (1994) “o estudo de caso é a exploração de um “sistema limitado”, no tempo e em profundidade, através de uma recolha de dados profunda envolvendo fontes múltiplas de informação ricas no contexto”.

Fidel (1992) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Estudos de campo são investigações de fenômenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador. Bell (1989) define-o como um termo guarda-chuva para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos.

Ponte (2006) considera que é uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.

Pelo carácter descritivo e pelo facto do investigador estar implicado pessoalmente no estudo, o estudo de caso é, segundo alguns autores, associado à investigação qualitativa, mas pode também ser conduzido sobre outros paradigmas de investigação como do positivista ao crítico (Ponte, 1994; Punch, 1998). Desta forma, alguns autores consideram-no como uma modalidade de investigação do tipo misto (Gomez et al., 1996).

O estudo de caso é considerado então como uma estratégia de pesquisa. E, embora cada estratégia tenha as suas características distintas, a sua maneira de recolher e analisar provas empíricas, seguindo sua própria lógica, com as suas vantagens e desvantagens, isso não implica que os limites entre as estratégias sejam claros, podendo haver sobreposições. Pode-se considerar três propósitos para a escolha da estratégia de pesquisa: exploratório, descritivo ou explanatório. Para tal, é necessário ter em conta o tipo de pesquisa proposto, extensão de controlo que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos, e o grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos. Segundo Schramm (1971) a essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas, e com que resultados.

O estudo de caso compreende um método que abrange tudo, tem lógica de planeamento e incorpora abordagens específicas à recolha e análise de dados. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem considerado como uma tática para a recolha de dados nem meramente como uma característica do planeamento em si, considera-se uma estratégia de pesquisa abrangente. Muito embora se pense que os estudos de caso sejam uma pesquisa “fácil”, a pesquisa de estudo de caso é notavelmente complicada. E o

paradoxo é que quanto “mais fácil” for uma estratégia de pesquisa, mais difícil será realizá-la (Yin, 1994).

Um estudo de caso exemplar deve ser significativo, completo, considerar perspectivas alternativas e apresentar evidências suficientes. De forma sucinta, o estudo de caso visa a análise um fenómeno no seu meio natural, a partir de múltiplas fontes de evidência (indivíduos, organizações) e utilizando diversos métodos de recolha de dados (entrevista, questionário, dados secundários, documentos escritos como atas, relatórios, memorandos, entre outros).

Num estudo de caso é fundamental que:

- O pesquisador não manipule os indivíduos pertencentes às fontes de evidência;
- O pesquisador não exerça controlo nenhum sobre os indivíduos.
- Na próxima secção explicaremos e justificaremos a metodologia utilizada neste estudo.

4.3 Metodologia qualitativa: entrevista aprofundada

Dada a natureza qualitativa da informação requerida ir-se-á optar por um paradigma interpretativo, que usará o estudo de caso como estratégia metodológica. Adota-se uma pesquisa do tipo exploratório-expressivo, através da realização de entrevistas e respetiva análise.

Na investigação qualitativa o investigador está essencialmente preocupado em provar que as suas teorias podem ser replicadas para além de um contexto particular (Bryman e Bell, 2007, p. 169). As conclusões de um estudo qualitativo podem ser generalizadas, quer pela extensão universal dos seus resultados quer pela extrapolação lógica das conclusões para situações e contextos semelhantes aos estudados, ou, ainda, pela relevância e aplicabilidade dos princípios teóricos estabelecidos a novos casos e situações (Ritchie e Lewis, 2003).

Assim sendo, este estudo pretende, através da seleção de colaboradores de uma organização em particular, analisar como e de que forma a liderança afeta o clima organizacional numa empresa, com particular ênfase nos comportamentos de liderança suscetíveis de criar um ambiente de trabalho tóxico derivado de formas de liderança abusiva e nas consequências desse mesmo tipo de liderança.

Como se trata de um tema complexo, que requer informação detalhada, os dados qualitativos recolhidos vão ajudar a compreender de uma forma mais explícita as relações que existem entre os conceitos-chave. Na investigação de natureza qualitativa a amostra é do tipo “teórico” e não “estatístico”, de acordo com a distinção apresentada por Carvalho (2004). A validade da teoria construída a partir de uma amostra teórica advém, não da sua representatividade estatística, mas, sim, da lógica e da coerência interna da argumentação produzida, e do grau de compreensão que proporciona acerca das estruturas e processos estudados (Carvalho, 2004).

De forma sucinta apresenta-se a estratégia metodológica adotada para este estudo, e que é constituída por quatro etapas:

1. Seleção de uma organização que possui vários níveis de chefia/liderança, e que constitui um bom estudo de caso;
2. Seleção de 20 entrevistados, separados por grupos de colaboradores;
3. Formulação de entrevistas não estruturadas para garantir maior liberdade de expressão ao entrevistado e uma maior flexibilidade;
4. Análise de incidentes críticos;
5. Por último, apresenta-se a análise dos resultados obtidos, de modo a perceber quais as implicações para a gestão e conclusões.

Nas últimas décadas, a necessidade de estudar uma grande diversidade de problemas de forma rigorosa e prática, propiciou a exploração, a crítica e a reflexão de numerosas questões metodológicas e justificou socialmente o interesse pela aproximação da investigação às práticas educativas (Colás, 1992). O século XX assistiu ao desenvolvimento de grandes princípios, como o da “relatividade” de Einstein ou o da “incerteza” de Heisenberg, que alteraram as bases do paradigma clássico, as conceções de sujeito/objeto e o ponto de vista da existência de um único centro de coordenadas ou de perspetiva dominante (referência consultada).

A investigação qualitativa insere-se, atualmente, em perspetivas teóricas, por um lado, diferenciadas e, por outro lado, coexistentes e recorre ao uso de uma grande variedade de técnicas de recolha de informação como materiais empíricos, estudo de caso, experiência pessoal, história de vida, entrevista, observação, textos históricos, interativos e visuais que descrevem rotinas, crises e significados na vida das pessoas. A escolha das ferramentas a utilizar é feita em função das questões levantadas e estas surgem, por sua vez, do contexto em análise. Os investigadores qualitativos desenvolvem o seu trabalho como um processo

interativo configurado pela história pessoal, género, biografia, classe social, etnia das pessoas que descrevem e, também, pela sua própria história. Considera-se a investigação qualitativa como um campo interdisciplinar e transdisciplinar (Nelson, Treichler e Grossberg, 1992). Por um lado, a investigação qualitativa está desenhada para uma sensibilidade interpretativa e crítica e, por outro, está direcionada para conceções pós-positivistas, humanistas e naturalistas da experiência humana.

No processo de investigação qualitativa, as diferentes fases desencadeiam-se de forma interativa (Colás, 1998). O processo define-se, segundo Denzin e Lincoln (1994), pela inter-relação de três níveis de atividade genérica como: (1) teoria, método e análise; (2) ontologia e epistemologia; e (3) metodologia. Resumidamente, o investigador faz a pesquisa no terreno seguindo-se por duas persuasões básicas, persuasão científica, que descreve e define a natureza da realidade social, e persuasão epistemológica, que orienta e determina, elabora um primeiro texto, designado texto de campo e, a partir deste, elabora um texto interpretativo provisório representando já a definição da situação, a interpretação e a versão científica da realidade social por parte do investigador.

Segundo Colás (1998) e Denzin e Lincoln (1994), o método qualitativo evolui em seis níveis: 1) investigador; 2) paradigmas de investigação; 3) estratégias e métodos de investigação nos paradigmas qualitativos; 4) técnicas de recolha de materiais empíricos; 5) métodos de análise de informação; e 6) avaliação e conclusão do projeto de pesquisa.

A seleção das técnicas que o investigador irá utilizar durante o processo de pesquisa é uma etapa importante pois desta depende a concretização dos objetivos do trabalho de campo. Esta etapa tem um carácter aberto e interativo e pode-se considerar a utilização de técnicas diretas ou interativas ou de técnicas indiretas ou não-interativas (Colás, 1992), representadas na tabela 5.

Tabela 5 - Técnicas qualitativas de recolha de informação

Técnicas Diretas ou Interativas	Observação participante Entrevistas qualitativas Histórias de vida
Técnicas Indiretas ou Não-Interativas	Documentos oficiais (registos, documentos internos, dossiers, estatutos, registos pessoais) Documentos (diários, cartas, autobiografias, entre outros)

Fonte: Adaptado de Colás (1992)

A entrevista é uma das técnicas mais comuns e adota uma grande variedade de usos e multiplicidade de formas que vão desde a entrevista individual falada à entrevista mediatizada pelo correio, telefone ou computador (Fontana e Frey, 1994).

Existem diferentes tipos de entrevistas que podem ser diferenciados tendo em conta três características:

1. As entrevistas desenvolvidas entre duas pessoas ou com um grupo de pessoas;
2. As entrevistas que abarcam um amplo espetro de temas (ex.: biográficas) ou as que incidem sobre um só tema (Olabuenaga, 1996);
3. As entrevistas que se diferenciam consoante o maior ou menor grau de predeterminação ou de estruturação das questões abordadas - entrevista aprofundada ou não-diretiva, entrevista focada e entrevista estruturada ou estandardizada (Colás, 1992).

A entrevista estruturada baseia-se na interação entre entrevistador e entrevistado com base num conjunto de perguntas pré-estabelecidas e num conjunto limitado de categorias de respostas que são registadas segundo um sistema de codificação já determinado (Fontana e Frey, 1994). As entrevistas não-estruturadas desenvolvem-se tendo em conta objetivos definidos. As perguntas não são definidas *a priori* e por isso podem surgir problemas de interação no decorrer da entrevista. Este tipo de entrevista consiste na recolha e aprofundamento de informação sobre acontecimentos e conceções detetadas, ou não,

durante a observação. A tabela seguinte representa as diferenças entre a entrevista estruturada e a não-estruturada.

Tabela 6 - Diferenças entre entrevista estruturada e entrevista não-estruturada

Entrevista estruturada	Entrevista Não-Estruturada
<p>Entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pretende explicar mais do que compreender -Procura minimizar os erros -Adota o formato estímulo/respostas, supondo que o entrevistado responde com a verdade -Obtém, predominantemente, respostas racionais 	<p>Entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pretende compreender mais do que explica -Procura maximizar o significado -Adota o formato estímulo/resposta sem esperar a resposta objetivamente verdadeira, mas a resposta subjetivamente sincera -Obtém com frequência respostas emocionais
<p>Entrevistador:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Formula uma série de perguntas com uma série de respostas pré-determinadas. -Controla o ritmo da entrevista seguindo um padrão estandardizado e direto. -Explica, sucintamente, o objetivo e motivação do estudo. -Não altera a ordem nem a formulação das perguntas. -Não expressa as suas opiniões. -Estabelece uma “relação equilibrada” que implica familiaridade e impessoalidade em simultâneo. -Adota o estilo de “ouvinte interessado” mas não avalia as respostas. 	<p>Entrevistador:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Formula perguntas sem esquema fixo de categorias de resposta. -Controla o ritmo da entrevista em função das respostas do entrevistado. -Explica o objetivo e motivação do estudo. -Altera frequentemente a ordem e forma das perguntas e acrescenta outras, se necessário. -Se lhe for pedido, não omite os seus sentimentos e juízos de valor. -Explica, quando é necessário, o sentido das perguntas. -Improvisa, frequentemente, o conteúdo e a forma das perguntas. -Estabelece uma relação equilibrada entre familiaridade e profissionalismo. -Adota o estilo de ouvinte interessado mas não avalia as respostas.
<p>Entrevistado:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Todos os entrevistados respondem às mesmas perguntas. -As perguntas seguem a mesma ordem e formato. 	<p>Entrevistado:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cada entrevistado responde a um conjunto próprio de perguntas. -A ordem e o formato das perguntas pode diferir de uns entrevistados para outros.
<p>Respostas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -São fechadas e ajustam-se ao quadro de categorias pré-estabelecidas. -Gravam-se consoante o sistema de codificação previamente estabelecido 	<p>Respostas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -São abertas, sem categorias de respostas pré-definidas. -Gravam-se de acordo com um sistema de codificação flexível e está aberto a alterações em cada momento.

Fonte: Adaptado de Olabuenaga (1996).

Neste estudo utilizou-se uma entrevista semiestruturada, cuja análise seguiu os princípios indutivos da “*grounded theory*” (Fernandes e Maia, 2001). Nesta abordagem existe uma comparação constante entre os dados recolhidos e a teoria, relacionando o que foi obtido no terreno com a categorização teórica (Eisenhardt, 1989). “Este método permite a validação dos modelos teóricos da sociologia, tendo como ferramenta “uma ligação mais estreita entre a teoria e a realidade estudada, sem pôr de parte o papel ativo do investigador neste processo” (Fernandes e Maia, 2001, p.52). Este método, de comparação constante entre os dados obtidos e os dados teóricos, “consiste num movimento contínuo entre a construção do investigador e o retorno aos dados, até que este processo fique ‘saturado’” (Fernandes e Maia, 2001, p.55). Este método é considerado o princípio central da “*grounded theory*”, permitindo que haja uma proximidade entre a teorização e o que se passa no terreno. O papel ativo do entrevistador e o seu conhecimento teórico permite também que as questões feitas sejam reformuladas e se tornem cada vez mais focalizadas e orientadas. O mais relevante é a obtenção de indivíduos adequados para o estudo, e não tanto responder a questões de representatividade estatística (Eisenhardt, 1989; Fernandes e Maia, 2001; Ruquoy, 1997).

A entrevista aprofundada do tipo semiestruturado constitui uma técnica muito útil para obtenção de informações sobre os sujeitos e se estes atuam e reconstróem o sistema de representações sociais nas suas práticas individuais. Não tem só como finalidade obter informações sobre o que o sujeito pensa, sobre o assunto investigado, mas também sobre a forma de atuação do sujeito interrogado face a esse assunto. É conduzida segundo uma entrevista aberta num campo intermédio: o dizer do fazer (Alonso, 1995). Consiste numa conversação entre duas pessoas, com o propósito de favorecer a produção de um discurso contínuo e com uma prolífica linha argumental do entrevistado sobre o tema alvo de investigação. Desta forma não é um simples registo de discursos.

A entrevista aprofundada constrói-se com um discurso enunciado, maioritariamente, pelo entrevistado mas com ações integradas do entrevistador. Na realização da entrevista deve-se distinguir três níveis (Alonso, 1995):

1. Entrevista enquanto “discurso dialógico”;
2. Interação verbal;
3. Universo social de referência.

Segundo Alonso (1995), os saberes partilhados ao longo da entrevista enquadram-se em dois grupos:

1. Saberes implícitos: códigos linguísticos e culturais, regras sociais e modelos de intercâmbio oral;
2. Saberes explícitos: constituem a base das primeiras interações entre entrevistador e entrevistado e partem dos objetivos da investigação, do como, porquê e quem realiza a entrevista.

Demazière e Dubar (1997) sugerem que existem três posturas possíveis e coerentes face à análise empírica, principalmente quando a pesquisa se refere a entrevistas qualitativas. Estas três posturas são: a postura ilustrativa e de lógica causal; a postura restitutiva e o hiperempiricismo; e a postura analítica e de reconstrução do sentido.

A postura analítica e de reconstrução de sentido é a postura utilizada neste estudo e caracteriza-se pela obtenção de um sentido social, produzido metodicamente, pela exploração de entrevistas ou outro material de pesquisa. Esta postura não está associada a uma metodologia específica, mas assenta numa grande variedade de posturas teóricas, sendo que o foco da análise incide sobre as diferentes racionalidades dos autores e sobre o sentido da ação. A postura analítica e de reconstrução de sentido segue um padrão etnometodológico e interacionista (Guerra, 2006).

A qualidade dos dados recolhidos através deste instrumento depende assim, para além do domínio desta ferramenta, de outros fatores tais como: da relação do entrevistado quer com a própria investigação, quer com o entrevistador e o seu modo de intervenção (Ruquoy, 1997). Neste contexto, daremos alguma ênfase neste capítulo às condições com que o processo de entrevista se desenrolou desde o convite para a participação no estudo, condução da entrevista e compromisso final. Praticamente todas as entrevistas foram realizadas em locais onde os entrevistados se sentissem á vontade, tal como a casa do entrevistador ou do entrevistado, tendo existido a preocupação de garantir total privacidade e ausência de interrupções. Nenhum indivíduo mostrou qualquer desconforto com o local da realização da entrevista. Devido à amostra ser por conveniência, todos os entrevistados eram conhecidos do entrevistador e não precisaram de qualquer apresentação formal. Uma limitação é que não foi possível arranjar alguém para realizar as entrevistas tendo de ser o próprio a realizá-las. Neste estudo isso é uma questão a considerar dada a familiaridade do entrevistador com os sujeitos do estudo uma vez que aquele faz parte da empresa em questão. Nesse sentido, foi várias vezes mencionada a total confidencialidade da

informação facultada de forma a colocar os entrevistados mais à vontade com a situação da entrevista. É importante referir que o processo foi explicado a todos os sujeitos do estudo, tendo-se explicado qual o objetivo da entrevista, qual o assunto e o propósito. No Início de cada entrevista foram explicados alguns termos como clima organizacional e lideranças destrutivas, para não sofrermos o risco de termos de explicar a meio da entrevista. Contrariamente a McCracken (1988) que defende que o investigador deve evitar fazer as próprias entrevistas, consideramos que a realização das mesmas se tornou bastante útil uma vez que foi possível pôr em prática o método de comparação contínua característico da *'grounded theory'*.

Bertaux (1997) refere também uma importante abordagem, a reflexão das consequências que o estatuto da pesquisa tem sobre a construção de instrumentos de recolha de informação. Este estatuto vai determinar a resposta a questões importantes relacionadas com a definição de objetivos da entrevista, como quantas pessoas interrogar ou qual a sua identidade. Existem então várias funções que são cumpridas: Função exploratória, analítica e verificativas e de expressão (Guerra, 2006).

A função exploratória é essencial quando se parte para a pesquisa de terreno sem ainda se conhecer bem o evento estudado. As entrevistas devem ter uma panóplia ampla de perguntas e um grupo de indivíduos entrevistados diversificado. À medida que a pesquisa vai progredindo, as questões efetuadas vão sendo mais direcionadas, sendo o seu número mais reduzido, tornando-se a pesquisa mais intensiva. As conclusões de uma pesquisa exploratória têm o estatuto de hipóteses explicativas, precisando estas hipóteses de um estudo mais aprofundado para a sua generalização (Guerra, 2006). A função analítica pretende estabelecer uma teoria mais geral, a partir das conclusões particulares. É preciso um grande número de entrevistados e de uma diversidade elevada, para tal generalização ser possível. Primeiramente há uma formulação de hipóteses que leva a uma teoria interpretativa que representa a realidade social. Esta teoria interpretativa é posteriormente verificada e consolidada empiricamente, elaborando-se interpretações avançadas que permitem generalizar em determinadas condições, condições estas dependentes do estatuto da pesquisa. Na fase final, esta generalização é posta à prova, confrontando-a com “casos negativos” e/ou com categorias pouco exploradas (Guerra, 2006). A função expressiva foca-se mais na vertente de comunicação do que na pesquisa em si. Extratos das entrevistas são utilizados para exemplificar os resultados da investigação (Guerra, 2006). Neste estudo a função base utilizada é a exploratória, com adesão à função expressiva para complementar os resultados do estudo.

A transcrição das entrevistas foi feita na totalidade respeitando-se integralmente o discurso e o estilo de conversação dos intervenientes. De facto, não tendo sido um processo difícil, foi todavia bastante trabalhoso e demorado mas permitiu, desde logo, uma primeira formulação de categorias temáticas a partir dos dados empíricos.

5. Recolha dos dados

Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas realizadas de Setembro a Novembro de 2012. Pareceu-nos ser este, tal como afirma Ruquoy (1997, p. 111) o instrumento mais indicado para aceder às perceções dos funcionários sobre os comportamentos dos seus líderes, considerados abusivos, e qual a influência desses comportamentos tanto no indivíduo como na organização. As entrevistas foram conduzidas individualmente, num local neutro e isolado, e foi utilizado um guião de entrevista². O objetivo com a utilização do guião foi permitir-nos colocar perguntas parecidas a todos e manter uma determinada estrutura, isto é, garantir que o entrevistado estruturava o seu pensamento e o seu discurso livremente, mas, simultaneamente, que os temas principais eram abordados e se mantinha a conversação dentro do assunto em análise (McCracken, 1988; Ruquoy, 1997). No entanto, existiu a preocupação de fazer com que a entrevista fluísse e que em determinadas situações houve a necessidade de colocar uma pergunta ou outra, para além daquilo que estava estipulado. Apesar de se ter definido que o início da entrevista não seria logo diretamente ligado ao tema em si, liderança abusiva, de forma a deixar o entrevistado mais confortável e à vontade, mal se começou a efetuar as questões, apesar de estas não remeterem diretamente para o líder abusivo, a maior parte dos entrevistados começou logo por apontar aspetos negativos do seu líder, mesmo quando as questões estavam direcionadas para o trabalho em si, o que desde logo sugere o impacto que o líder tem nos colaboradores.

No fim de cada entrevista foi colocada uma questão, que remete para as emoções e reações sentidas/exercidas pelo funcionário quando confrontado com um comportamento abusivo por parte da sua chefia, de forma a garantir que o entrevistado mencione como age e como se sente perante essas situações. Desta forma, procurou-se garantir que os entrevistados nos forneciam informações de pelo menos uma situação em que se tinham sentido abusados pelo comportamento da chefia.

5.1 Caracterização da população entrevistada

A definição da população em estudo é crucial para a seleção da entidade de onde vamos selecionar os indivíduos que irão constituir a nossa amostra (Eisenhardt, 1989). “A

² Foi utilizado um guião de entrevista com questões abertas. Este pode ser consultado nos anexos, p. 138-139.

amostra não se constitui por acaso, mas em função de características específicas que o investigador quer pesquisar. Diversas formas de amostra são possíveis; acidental, intencional, por conveniência (Guerra, 2006, p. 43). Neste caso a escolha da entidade e da amostra foi feita por conveniência, que segundo Gil (1987) é perfeitamente aplicável aos estudos qualitativos porque não é preciso um grande nível de precisão. Outro critério usado foi o da homogeneidade que, segundo Guerra (2006, p.46), significa que “o controlo da diversidade não é realizado face a elementos externos ao grupo selecionado, mas internamente ao grupo”. Para este estudo a população é constituída pelos profissionais localizados na base da hierarquia organizacional, designados operadores de loja, da empresa que serviu como estudo de caso intensivo. Apesar de se tratar de operadores do mesmo nível hierárquico foi do interesse do investigador diversificar o mais possível, a nível de secção de trabalho, experiência profissional e idade, de forma a conseguir a maior diversidade de respostas possível, como apoiado por Guerra (2006, p.46), que refere que é importante entrevistar operadores com uma grande diversidade de características que se considera suscetíveis de fazer variar a apreciação face ao tema em questão.

Para este estudo foram entrevistadas vinte pessoas, dentro da mesma insígnia e da mesma loja, de forma a explorar todos os ângulos possíveis do tema em debate. Por insuficiência de operadores foi necessário recorrer a colaboradores que já tinham deixado a empresa para que a amostra não fosse tão reduzida. Não houve qualquer tipo de preocupação em manter uma percentagem equitativa em relação ao sexo, uma vez que todos os operadores foram entrevistados. No entanto, dez são do sexo masculino e dez são do sexo feminino.

Devido à empresa em questão optar por empregar apenas pessoas entre os 18 e os 26 anos, os sujeitos que amostra que tiverem idade superior a esse limite, são colaboradores com vários anos de casa. Assim temos, cinco entrevistados com 24 anos, três tinham 26, um tinha 20, três tinham 23, dois tinham 25, um tinha 30, um tinha 21, um tinha 22 e três tinham 28, o que perfaz uma média de idade dos entrevistados de 24,7.

Relativamente ao nível de escolaridade, sete (35%) dos sujeitos em análise tinham o 12º ano de escolaridade; dois (10%) tinham o 9º ano; dois (10%) tinham o 10º ano; três (15%) tinham licenciatura mais pós graduação; quatro (20%) tinham licenciatura e dois (10%) tinham o mestrado.

Neste caso, como a empresa em questão só tem um tipo de operadores não líderes, as funções exercidas por todos são similares: operador de loja. A única distinção entre eles

será a secção onde trabalham. Assim, foram entrevistados operadores das seguintes secções:

- Operador de caixa
- Operador de calçado
- Operador de equipamento
- Operador de têxtil

Do total dos 20 entrevistados, 4 (20%) estão atualmente desempregados, sendo dois deles mulheres e os outros dois homens. Estes indivíduos trabalhavam anteriormente na organização e, por isso, considerou-se pertinente a sua inclusão, dado até a maior capacidade reflexiva e independência face à organização anteriormente empregadora. De seguida apresenta-se uma breve descrição dos entrevistados, em função da categoria profissional ocupada, idade e sexo.

Suj.1 – Operadora de caixa, 26 anos, Sexo Feminino

Suj.2 – Operadora de calçado, 23 anos, Sexo Feminino

Suj.3 – Operadora de têxtil, 20 anos, Sexo Feminino

Suj.4 – Operador de caixa, 24 anos, Sexo Masculino

Suj.5 – Operador de calçado, 28 anos, Sexo Masculino

Suj.6 – Operadora de calçado, 30 anos, Sexo Feminino

Suj.7 – Operadora de têxtil, 22 anos, Sexo Feminino

Suj.8 – Operador de equipamento, 24 anos, Sexo Masculino

Suj.9 – Operadora de caixa, 26 anos, Sexo Feminino

Suj.10 – Operador de calçado, 28 anos, Sexo Masculino

Suj.11 – Operador de equipamento, 21 anos, Sexo Masculino

Suj.12 – Operador de equipamento, 24 anos, Sexo Masculino

Suj.13 – Operadora de têxtil, 25 anos, Sexo Feminino

Suj.14 – Operador de caixa, 23 anos, Sexo Masculino

Suj.15 – Operadora de calçado, 28 anos, Sexo Feminino

Suj.16 – Operador de caixa, 24 anos, Sexo Masculino

Suj.17 – Operador de equipamento, 24 anos, Sexo Masculino

Suj.18 – Operadora de têxtil, 25 anos, Sexo Feminino

Suj.19 – Operadora de têxtil, 26 anos, Sexo Feminino

Suj.20 – Operador de equipamento, 23 anos, Sexo Masculino

5.2 A codificação dos dados das entrevistas

Na investigação qualitativa, o investigador é a ferramenta utilizada na recolha e análise de dados (Fernandes e Maia, 2001). O seu papel passa então por selecionar o material que é relevante para o estudo, eliminando toda a informação que, pela interpretação do investigador, não se enquadra no tema em análise. Cada elemento da transcrição foi posteriormente tratado como uma observação, sendo cada opinião ou expressão de sentimento utilizada como unidade de análise. Foi posteriormente atribuído um primeiro código a cada unidade de análise, ou seja, um termo que sumariza a ideia transmitida, que pode, eventualmente, resultar numa nova categoria. Os textos das entrevistas foram então decompostos, fazendo-se uma primeira categorização das unidades de análise, baseando-se nas questões habituais da “*grounded theory*” (Fernandes e Maia, 2001, p. 66-67): O que é que isto representa? A que é que se refere esta unidade de análise? Ou Sobre o que é isto? Com a progressão da análise, utilizando este procedimento verificou-se o surgimento de novas categorias temáticas. A comparação destas categorias com as primeiramente obtidas levou a uma reformulação da análise efetuada ou, em outros casos, à sua confirmação. A análise das primeiras observações levaram então a outras de um nível mais abstrato, como consequência das inter-relações entre as categorias obtidas inicialmente identificadas através de um novo questionar: “Com que outras categorias esta se relaciona e como?”, pretendendo-se definir as propriedades que as caracterizam e relacionando-as com a literatura sobre o tema (Moreira, 2005). Finalmente, a codificação dos dados foi efetuada a três níveis: aberta, axial e seletiva. Este processo é desenvolvido considerando cada nível como uma etapa sequencial e cumulativa, evoluindo de procedimentos mais simples de codificação (codificação axial) para procedimentos mais complexos em termos de organização e integração das análises anteriores (codificação seletiva); no entanto, também

podem ser utilizadas com flexibilidade e de acordo com as características da investigação as análises categoriais, alterando a sua ordem ou mesmo não as usando todas (Fernandes e Maia, 2001). Esta contextualização do uso da metodologia vai de encontro à afirmação de Maroy (1997, p.117) de que na investigação qualitativa “cada investigador tende frequentemente a desenvolver o seu próprio método em função do seu objeto de investigação, dos seus objetivos, dos seus pressupostos teóricos ou de outros fatores contingentes”. Contudo, para Fernandes e Maia (2001) esta particularidade contrariamente a ser considerada uma fragilidade, é antes de mais uma forma de lidar com o problema da integração concetual que se lhe coloca. Assim, devido a estas razões, entendemos que esta é a opção metodológica mais adequada face ao objetivo do presente trabalho, no qual pretendemos fazer emergir do terreno os dados de análise significativos e proceder ao seu refinamento com a informação da literatura. Neste processo de investigação, procurou-se identificar os principais conceitos e categorias temáticas provenientes dos dados empíricos recolhidos e derivados da literatura, como aconselham Spencer, Ritchie e O’Connor (2003) e Strauss e Corbin (1998). Os quadros que seguidamente se apresentam contêm as cinco categorias temáticas, relacionadas com os conceitos mais gerais da literatura de Satisfação no trabalho e Liderança, e que são: (1) Fatores de satisfação e insatisfação com o trabalho; (2) Estilos de liderança abusiva; (3) Consequências da má chefia; (4) Reações perante situações abusivas; (5) e, por último, Perceções de liderança promotora da satisfação no trabalho detidas pelo empregado. Uma última categoria temática, comparação entre o líder atual e a perceção de bom líder pelo empregado, não possui dimensões de análise detalhadas pelo que não é apresentado um quadro de análise.

Quadro 1 - Fatores de satisfação e insatisfação com o trabalho, respectivas subcategorias e dimensões de análise

Categoria: Fatores de satisfação e insatisfação com o trabalho	
Subcategorias	Dimensões de análise ou indicadores
Fatores higiênicos (geradores de insatisfação)	Má relação com o cliente (desrespeito/desvalorização)
	Má relação com o colega e/ou chefia (desrespeito/desvalorização)
	Competição interna
	Frustração profissional
Fatores motivadores (geradores de satisfação)	Boa relação com o colega/e ou chefia (reconhecimento/valorização)
	Identificação com o trabalho
	Sentido de realização de um trabalho bem feito/utilidade
	Progressão profissional
Aspetos valorizados no trabalho que evitam a insatisfação	Remuneração
	Bom ambiente de trabalho
	Bom relacionamento com os colegas/clientes

Quadro 2 – Estilos de liderança abusiva, respectivas subcategorias e dimensões de análise

Categoria: Estilos de liderança abusiva	
Subcategorias	Dimensões de análise ou indicadores
Estilo de liderança Laissez faire-laissez passer ou liderança empobrecida	Não facultar diretivas claras sobre o trabalho a realizar (ausente)
	Falta de estruturação e direção na organização do trabalho dos colaboradores
	Incapacidade de resolução de problemas e de afirmação
	Não inspiradora
	Incompetência (despreocupação)
	Acomodação
Liderança Anárquica	Falta de estruturação e direção na organização do trabalho dos colaboradores
	Desinteresse
	Passividade
	Ausência e despreocupação com os colaboradores e o trabalho
	Visual inapropriado ou descuidado
	Falta de formação
Liderança Tirana	Manipuladora e Retenção de informação crítica
	Preocupação apenas com os objetivos da organização
	Falha na componente humana, mau relacionamento interpessoal
	Falta de respeito e desconsideração pelas opiniões dos colaboradores
	Interesseira
	Difamação
	Favoritismo e tratamento preferencial
	Vingança
Não separação da vida profissional da pessoal	
Liderança Autoritária	Má-Educação e Falta de Civismo
	Agressividade
	Temperamental
Metáforas e expressões depreciativas caracterizadoras da má chefia	Metáfora da montanha-russa (que aponta para a instabilidade e para altos e baixos nas relações com os subordinados)
	Bate muito mal
	Brolha (calão que descreve alguém intelectualmente limitado)
	Tratam-nos como cães
	Bipolar

Quadro 3 – Consequências da má chefia, respectivas subcategorias e dimensões de análise.

Categoria: Consequências da má chefia	
Subcategorias	Dimensões de análise ou indicadores
Mau clima organizacional	Desmotivação
	Elevada conflitualidade
	Ausência de trabalho em equipa e de interajuda
	Inveja organizacional
	Baixos níveis de desempenho individual e menor produtividade
	Desvalorização das competências do subordinado
	Pior performance
	Desrespeito
	Falta de liberdade de expressão
	Ausência de diálogo aberto (relação fechada)
	Relação Interesseira
Deficitária gestão das emoções	Eclosão de sentimentos disruptivos
	Quebra de moral e motivação
	Exaustão emocional
Injustiça organizacional	Injustiças do tipo interpessoal (falta de equidade na relação entre colegas)
	Injustiça do tipo procedimental (falta de clareza nos procedimentos para a tomada de decisão relativamente a questões de avaliação de desempenho; promoções; formação, entre outras)
Fecho de lojas	Produtividade insuficiente para manter a loja aberta.

Quadro 4 – Reações perante situações abusivas, respetivas subcategorias e dimensões de análise

Categoria: Reações perante situações abusivas	
Subcategorias	Dimensões de análise ou indicadores
Atitude passiva	Incapacidade de enfrentar o abusador
	Perceção profissional (falta de alternativas de emprego)
	Necessidade económica
	Falta de noção das ofertas do mercado de trabalho
	Crise económica atual
Atitude ativa	Confronto direto com a chefia
	Aumento de empenho para obter aprovação
	Denúncia à hierarquia superior

Quadro 5 - Percepções de Liderança promotora da satisfação no trabalho detidas pelo empregado, respetivas subcategorias e dimensões de análise

Categoria: Percepções de Liderança promotora da satisfação no trabalho detidas pelo empregado	
Subcategorias	Dimensões de análise ou indicadores
Liderança construtiva e apoiante	Reposição da justiça
	Consideração pelo trabalho dos outros
	Promoção do trabalho em equipa
	Preocupação com a aprendizagem do subordinado
	Capacidade de induzir a participação voluntária
	Aumento da performance de cada um
	Melhor ambiente de trabalho
	Sucesso da organização
	Preocupação com o bem-estar do liderado
	Capacidade de comunicação
	Preocupação com a função não com o estatuto
Liderança estruturada	Trabalhadora
	Distribuição objetiva das tarefas
	Organização
	Capacidade de resolução de problemas
	Inovação/hábil
	Profissionalismo
	Capacidade de gerir recursos

O capítulo seguinte centra-se na apresentação e análise dos resultados tendo por base as grelhas de análise já especificadas.

Capítulo III – Análise e Apresentação dos Resultados

6. Apresentação dos resultados

A análise de resultados das entrevistas efetuadas divide-se em 5 grandes grupos, provenientes da revisão da literatura e da análise das entrevistas: fatores de satisfação e insatisfação com o trabalho, estilos de liderança, percepções de liderança promotora da satisfação no trabalho detidas pelo empregado; consequências da má chefia e reações perante situações abusivas. Nos fatores de satisfação e insatisfação com o trabalho, serão abordados quais os fatores geradores de satisfação ou insatisfação, e quais os aspetos mais valorizados no local de trabalho. De seguida, serão abordados os estilos de liderança abusivos presentes e identificados pelos funcionários no seu local de trabalho e de que forma é que estes os caracterizam. Ainda dentro dos estilos de liderança abusivos foi criada uma subcategoria, metáforas e expressões depreciativas caracterizadoras da má chefia, com o intuito de recolher expressões utilizadas pelos entrevistados para descrever os seus líderes. Na seguinte categoria, consequências da má chefia, será retratada todas as consequências, tanto para a organização como para o indivíduo, de uma má chefia. Por consequência do tipo de entrevista analisada, apresenta-se uma categoria adicional, reações perante situações abusivas, que serve apenas para mostrar o tipo de reações e atitudes dos alvos de uma liderança abusiva. A última categoria trata das percepções de liderança promotora da satisfação no trabalho detidas pelo empregado, que consiste em atitudes e comportamentos que os líderes apresentam e que são catalisadores da satisfação no local de trabalho

6.1 Fatores de satisfação e insatisfação com o trabalho

Os fatores de satisfação e de insatisfação são uma forma de verificar quais os fatores que motivam ou desmotivam um colaborador no seu local de trabalho, o que é que no dia-a-dia deixa um colaborador satisfeito ou insatisfeito. Herzberg (1996, p. 161) refere que “os fatores que provocam as atitudes positivas face ao trabalho não são as mesmas que provocam as atitudes negativas.” De acordo com Herzberg (1996), as pessoas, ao longo da sua vida profissional, adquirem experiência, tornam-se mais maduras ao nível pessoal e profissional e começam a dar mais valor a fatores como autoestima e autorrealização. Ainda Herzberg (1996) afirma que para que os funcionários atinjam níveis mais elevados de desempenho, é necessário incorporar motivação no trabalho e não proporcionar apenas

boas condições de trabalho, uma vez que estes valorizam fatores como o trabalho em si e o seu conteúdo. Herzberg (1996) defende que a satisfação no local de trabalho se divide em dois fatores: fatores higiênicos e fatores motivadores. O primeiro refere-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para obter motivação por parte dos empregados. Estes são vistos como fatores preventivos, que quando bem utilizados podem evitar a insatisfação, mas nunca criar satisfação. Relativamente aos fatores motivadores, referentes às tarefas a executar no local de trabalho e às funções, estes já têm um impacto extremamente positivo e duradouro na satisfação dos colaboradores e no aumento de produtividade (Herzberg, 1996). No quadro 6 é possível verificar a frequência com que cada fator higiênico foi referido.

Quadro 6 Quadro de frequência de fatores higiênicos (geradores de insatisfação)

Fatores higiênicos (geradores de insatisfação)	Frequência (n=20)
Má relação com o cliente (desrespeito/desvalorização)	2
Má relação com o colega/chefia (desrespeito/desvalorização)	15
Competição interna	1
Frustração profissional	6

A maioria dos entrevistados referiu os fatores higiênicos (geradores de insatisfação) nas suas respostas às questões sobre os aspetos que menos gostavam no local de trabalho. A “má relação com os clientes” não é uma dimensão que tenha sido referida muitas vezes, talvez por não ser tão valorizada como as restantes. Eis um excerto ilustrativo deste fator:

“Outras vezes alguns clientes tratavam-me mal só porque estavam mal dispostos e acham que podem falar com as pessoas como querem só porque estamos a exercer aquela função. Já tive várias situações dessas.” (Suj.9)

A dimensão “má relação com o colega/chefia” foi a que mais vezes apareceu, por ser o fator que mais impacto tem na vida profissional dos funcionários, uma vez que os clientes vão e vêm, enquanto as chefias e os colegas se mantêm e é preciso lidar diariamente com eles. Dos 20 entrevistados, 15 referiram esta dimensão. Eis dois excertos de entrevista ilustrativos:

“Eu tinha um horário e saía às 21 e a loja fechava às 21. Então há sempre pessoas que têm um horário em que saem às 21:15, que é exatamente para fechar a loja e deixar tudo arrumado. Claro que há sempre clientes que demoram a chegar à caixa e coisas assim. Eles [a chefia] o que faziam? Não tinham o cuidado de nos mandar embora mais cedo.” (Suj.9)

“Às vezes fico chateada devido à falta de respeito que há com o meu trabalho, isso sim irrita-me. Porque basta estar um ou dois dias de folga e quando chego tenho a sensação que ninguém parou um segundo para arrumar aquilo como estava.” (Suj.1)

Quanto à “competição interna”, apenas um entrevistado referiu esta dimensão da insatisfação, porque considera que os líderes não sabem gerir este tipo de competição de forma positiva e promovem as más relações no local de trabalho:

“Neste caso há sempre uma guerra de secções e quando uma secção está melhor que outra há sempre um despique, há sempre um comentário menos positivo a quem está aquém do objetivo. Isto cria conflitos internos não saudáveis. Um gerente fomentar isto, não acho nada bem. Eu sei que é importante a competição interna, mas não em demasia.” (Suj.11)

Em relação à “frustração profissional” 6 entrevistados referiram esta dimensão como causadora de insatisfação. A maior parte das vezes a frustração está relacionada com a falta de poder para tomar decisões e de terem de ser os próprios funcionários a sofrer as consequências do mau trabalho das chefias. De seguida apresentamos dois excertos que o comprovam:

“...Por causa das regras da empresa, somos nós que temos de levar com a reação menos boa do cliente, porque somos nós que damos a cara e que passamos por incompetentes que não sabem resolver problemas tão simples.” (Suj.5)

“Os aspetos que gosto menos, são muitas vezes não ter o poder necessário para poder tomar determinadas decisões que eu sei que resolveriam os problemas que enfrentamos no momento. Este trabalho, para tomar decisões, exige muito diálogo hierárquico e muitas vezes como sou eu que dou a cara ao cliente, levo por tabela, quando a única coisa que eu quero, e às vezes até mais que o próprio cliente, é resolver a situação.” (Suj.8)

Relativamente aos fatores motivadores, a maior parte dos entrevistados referiram este fator como sendo um dos mais importantes no local de trabalho.

Quadro 7 Quadro de frequência de fatores motivadores (geradores de satisfação)

Fatores motivadores (geradores de satisfação)	Frequência (n=20)
Boa relação com o colega/e ou chefia (reconhecimento/valorização)	20
Identificação com o trabalho	20
Sentido de realização de um trabalho bem feito/utilidade	8
Progressão profissional	3

A motivação e satisfação dos funcionários influenciam positivamente a organização a todos os níveis. As dimensões mais referidas para a totalidade dos entrevistados foram “a boa relação com o cliente” e a “identificação com o trabalho”, que foram mencionadas por 20 entrevistados, devido ao impacto que estas têm na satisfação e motivação. Alguns entrevistados referiram estas duas dimensões como o seu pilar no local de trabalho, porque é onde se apoiam quando o resto corre mal. Eis alguns excertos exemplificativos disso:

“Era um aspeto positivo porque motivava-nos para estar lá, quanto mais não fosse pelas vendas, porque nesse ramo está mau, mas ao menos estávamos lá todos juntos e no fundo quase que se usava a relação com os meus colegas para descomprimir um bocado.” (Suj.10)

“O que mais gosto sinceramente é o valor humano. Gerir a equipa, poder contar com eles para cumprir os objetivos em comum, sem dúvida alguma o aspeto humano é primordial, até porque um bom ambiente dentro da empresa para mim é meio caminho andado para podermos ter sucesso.” (Suj.12)

“Um dos fatores que mais valorizo tem a ver com o facto de me identificar com o trabalho, porque quando tudo está mal e mesmo o ambiente de trabalho é mau, tento me isolar no que tenho para fazer e esquecer tudo que se passa à minha volta.” (Suj.5)

No que concerne ao “sentido de realização de um trabalho bem feito/utilidade” quase metade dos entrevistados referiram a sua importância para a satisfação e motivação no local de trabalho. Os entrevistados que falaram nesta dimensão referiram-na como um processo quase interno, algo que depende do próprio indivíduo e que contribui para querer fazer mais e melhor no trabalho. Eis alguns excertos caracterizadores:

“É como se fosse uma bola de neve, ao conseguirmos angariar clientes e torná-los clientes fixos, clientes que são nossos para o resto da vida, faz com que a gente se motive e faz com que cresçamos em vários aspetos, as vendas vão melhorando, andamos motivados, porque as pessoas gostam do nosso trabalho e dão valor ao que fazemos e conhecem o nosso trabalho, assim produzimos muito mais e sentimo-nos úteis.” (Suj.10)

“O facto de lidar diariamente com pessoas, porque gosto do atendimento ao público e do facto de termos uma influência na escolha do produto. É bom saber que podemos ajudar e que o cliente sai da loja satisfeito.” (Suj.6)

Para terminar esta subcategoria temática é de referir que a dimensão relativa à “progressão profissional” apresenta um número reduzido de pessoas que mostraram interesse por este fator. Os entrevistados que referiram esta dimensão eram pessoas que já tinham responsabilidades acrescidas dentro da empresa, apesar de oficialmente não terem o título inerente à categoria profissional. Eis um exemplo:

“Acho que ser reconhecida é sempre bom, por isso quando me atribuíram mais responsabilidades para além das de um operador normal, fiquei contente. Porque são mais responsabilidades e mostra que estamos a ser reconhecidos pelo nosso trabalho. Senti-me mais feliz profissionalmente mas também acho que o mereci.” (Suj.13)

Na última subcategoria temática estão os aspetos mais valorizados pelos funcionários no local de trabalho.

Quadro 8 Quadro de frequência dos aspetos valorizados no trabalho

Aspetos valorizados	Frequência (n=20)
Remuneração	10
Bom ambiente de trabalho	20
Bom relacionamento com os colegas/clientes	20

Assim, 10 entrevistados referiram a “remuneração” como um dos aspetos mais valorizados devido ao clima financeiro atual. No entanto, todos os entrevistados realçaram a extrema importância de um “bom ambiente de trabalho” e “relacionamento com os colegas/clientes” para o sucesso da empresa e para o bem-estar dos funcionários:

“Eu acho que é um bocadinho da relação com os colegas e da relação com os clientes, porque eu gosto de conhecer mais pessoas e de falar com elas, o facto de ser uma loja de desporto também ajuda as pessoas que lá vão, são mais descontraídas, não estão lá por obrigação e gosto da remuneração. Gostava mais antes de nos tirarem alguns direitos mas também não é mau como está.” (Suj.19)

“Valorizo essencialmente a relação com colegas de trabalho, como eu disse inicialmente, um bom ambiente de trabalho é um começo para a empresa ter sucesso, na minha opinião pessoal.” (Suj.12)

Na próxima secção iremos abordar os estilos de liderança abusiva e os traços que as caracterizam.

6.2 Estilos de liderança abusiva

Esta categoria temática realça os tipos de liderança abusiva presentes no local de trabalho estudado. Apesar das opiniões e dos adjetivos utilizados serem diferentes, todos os entrevistados referiram pelo menos uma chefia abusiva.

O primeiro estilo de liderança abusiva identificado é a *“Laissez faire-laissez passer ou liderança empobrecida”* e foi mencionada em várias das entrevistas. Este estilo de liderança representa uma liderança fraca a nível de comunicação e de estruturação e definição da organização de trabalho.

Quadro 9 Quadro de frequência da liderança Laissez faire-laissez passer ou liderança empobrecida

Laissez faire-laissez passer ou liderança empobrecida	Frequência (N=20)
Não facultar diretivas claras sobre o trabalho a realizar (ausente)	7
Falta de estruturação e direção na organização do trabalho dos colaboradores	7
Incapacidade de resolução de problemas e de afirmação	7
Não inspiradora	2
Incompetência (despreocupação)	15
Acomodação	8

As duas primeiras dimensões estão diretamente ligadas e surgem em 7 entrevistas. Eis alguns excertos ilustrativos:

“Deve tentar motivar a equipa com a definição clara de objetivos e com remuneração extra no caso de os cumprirem, tentar com que todos se deem bem, mostrar que está lá para todos e não só para uns.” (Suj.7)

“...acho que os chefes não são comunicativos com os operadores acho que anda tudo um bocado descoordenado. Acho que principalmente é uma relação um bocado distante em termos de comunicação, os chefes querem as coisas feitas mas não pedem, parece que não querem saber. Os operadores já são muito autónomos e fazem praticamente tudo sozinhos, se não fosse assim ninguém faria nada, porque é raro haver objetivos claros e uma boa estruturação das tarefas a realizar.” (Suj.8)

A “incapacidade de resolução de problemas e de afirmação” por parte das chefias também é percebida pelos entrevistados como caracterizadora de uma liderança empobrecida e considerado pelos entrevistados como um ponto de fraqueza e um catalisador da desordem em loja, como é visível nestes excertos:

“Basta falarmos de opiniões de chefias, falo mais da minha antiga chefe e outros responsáveis. Ele é capaz de começar uma frase, elas interrompem-no para falar, ele fica calado apenas a ouvir e concorda com tudo que dizem. Um gerente não pode ser assim, tem de ser o primeiro a dar a palavra e o último a falar, nunca ser um intermediário que coloca alguns itens na discussão ou uma opinião e depois as chefias é que falam aquilo que acham ou que deixam de achar e que ditam as regras e ele apenas diz que sim ou não, um gerente tem de ser mais do que isso. Parece que não consegue controlar as situações. É incapaz de se afirmar como gerente e de se impor. O mesmo acontece quando pretende resolver um problema, deixa sempre para os outros.” (Suj.10)

“Se calhar por trás pensa em castigar uma pessoa ou agir perante determinada situação de forma mais severa, mas quando chega à altura de o fazer recua sempre e deixa sempre as situações ficarem por resolver. Tal como disse é muito passivo e deixa andar.” (Suj.1)

A quarta dimensão referente à chefia “não inspiradora” está relacionada com a não motivação dos liderados, como podemos verificar no seguinte excerto:

“...aquilo que se faz em 3/4 horas com uns, faz-se em meia hora com outros, e isso depois também beneficia a empresa, em vez de ter dez funcionários, e achar que precisa de

10 pessoas para fazer uma tarefa, afinal são precisas 2 ou 3 porque isso tem muito a ver com a motivação dos funcionários e quem os motiva para trabalhar. A minha chefia não inspira confiança, frescura, não faz clique em mim.” (Suj.16)

Em relação aos fatores “incompetência” e “acomodação”, bastante referidos nas entrevistas, são considerados pelos entrevistados como características pertencentes a chefias que já exercem o seu cargo há bastante tempo e que têm o seu posto de trabalho quase seguro, como podemos concluir através destes excertos:

“De uma forma geral, incompetência, falta de vontade de progredir na carreira e como é que vou dizer, são pessoas que estão demasiado acomodadas ao posto que já ocupam e não tencionam crescer, só querem crescer para os lados, se calhar, sentadas.” (Suj.10)

“Às vezes parece que ela mesmo não sabe resolver, então fica a olhar para nós sem fazer nada. Isto só me leva a achar que ela própria não sabe resolver o problema. É completamente incompetente.” (Suj.3)

Relativamente à liderança anárquica, esta é referida em algumas das entrevistas e é dos estilos de liderança mais prejudiciais para a empresa, porque não tem apenas impacto no funcionário em si, mas também tem ao nível da organização.

Quadro 10 Quadro de frequência de liderança anárquica

Liderança Anárquica	Frequência (N=20)
Falta de estruturação e direção na organização do trabalho dos colaboradores	7
Desinteresse	5
Passividade	7
Ausência e despreocupação com os colaboradores e o trabalho	6
Visual inapropriado ou descuidado	4
Falta de formação	10

A “falta de estruturação e direção na organização do trabalho dos colaboradores” já foi referida anteriormente na liderança empobrecida, mas achamos importante voltar a referi-la uma vez que também é caracterizadora de uma liderança anárquica. Sendo assim, não apresentamos novo excerto exemplificativo da sua presença.

Em relação ao “desinteresse”, “passividade” e “ausência e despreocupação com os colaboradores e o trabalho”, por parte das chefias, estas dimensões serão analisadas em conjunto uma vez que estão interligadas. O facto de um líder ser passivo, é percecionado pelos liderados como indicativo de desinteresse e de ausência. De seguida apresentamos alguns excertos que o comprovem:

“Não quer saber se há muito trabalho ou não, se tem muitas pessoas para atender ou não, ela não quer saber disso. E pode-se chamar apoio à caixa vinte vezes que ela não quer saber disso.” (Suj.7)

“A passividade dele é uma delas. Porque tenho de ser sempre eu a procura-lo e não ele a mim. Noto um bocado de desinteresse, ou uma pessoa vai e insiste e quer saber e pergunta ou então não lhe interessa.” (Suj.18)

A “falta de formação” e o “visual inapropriado ou descuidado” por parte das chefias são dimensões indicadas pelos entrevistados como características que tem um grande impacto nos funcionários, como podemos verificar nos seguintes excertos:

“Quanto á minha outra chefia é pouco trabalhadora, fisicamente incapacitada para fazer muitas das tarefas propostas e visualmente não encaixa num chefe de loja. Para ser sincera muitas das vezes nem a consigo levar a sério” (Suj.13)

“Não sei se é por falta de formação das pessoas nessa área, também deve ser uma lacuna da empresa, porque eu não vejo a terem formações em recursos humanos para gerir uma equipa, se as pessoas não sabem gerir uma equipa, depois torna-se complicado.” (Suj.10)

Quanto à liderança tirana, encontramos várias referências a esta forma de liderança abusiva. Este estilo de liderança é caracterizado principalmente pela preocupação do líder em atingir os objetivos da organização e utilização dos seus liderados como ferramentas para os atingir, sem pensar no seu bem-estar.

Quadro 11 Quadro de frequência de liderança tirana

Liderança Tirana	Frequência (N=20)
Manipuladora e Retenção de informação crítica	7
Preocupação apenas com os objetivos da organização	14
Falha na componente humana, mau relacionamento interpessoal	8
Falta de respeito e desconsideração pelas opiniões dos colaboradores	5
Interesseira	12
Difamação	2
Favoritismo e tratamento preferencial	12
Vingança	3
Não separação da vida profissional da pessoal	9

Alguns entrevistados referiram a “manipulação e retenção de informação crítica”:

“Assim já sabemos que as avaliações vão sempre estar manipuladas e, por mais que trabalhe, os favoritos vão estar sempre à frente dos outros. Isso não é nada saudável ao nível do clima de trabalho. Manipulam tudo e todos para que tudo corra da forma que eles querem” (Suj.1)

É por querer cumprir os “objetivos da organização” a todo o custo que o líder se esquece do lado humano e manipula os outros para atingi-los:

“É assim, é muito complicado, porque apesar de ela ser má para os funcionários, a certo ponto acaba por ser boa para a organização. A verdade é que ela acaba sempre por atingir os objetivos e tudo acaba por ficar feito. Não quer dizer que eu concorde com os métodos, porque acho que ela ganhava muito mais em ganhar a empatia dos seus subordinados, mas a verdade é que ela no fim consegue ter sempre tudo direito. Por isso de certa forma acho que sim, acho que contribui para o sucesso da organização, mas também acho que podia fazer muito melhor.” (Suj.9)

As próximas dimensões, “falha na componente humana, mau relacionamento interpessoal” e “falta de respeito e desconsideração pelas opiniões dos colaboradores”, estão interligadas:

“Para além de me dar na cabeça mesmo em frente ao cliente. No final, ainda me chamou ao escritório para me dar novamente na cabeça pela mesma situação.” (Suj.8)

“É uma má relação, porque não nos respeitam, simplesmente se preocupam com que as coisas fiquem feitas. Às vezes tratam-nos como cães, sem se preocuparem se estamos bem ou mal, sem nos ouvir, sem nos ajudar, sem tentarem perceber o porquê de algo não estar bem.” (Suj.9)

Esta dimensão, “interesseira”, é apresentada pela maioria dos entrevistados e estes referem que as chefias são interesseiras, porque se aproveitam dos empregados para conseguirem cumprir com os seus próprios objetivos, e quando já não precisam do empregado, mudam totalmente a sua atitude. Eis alguns exemplos:

“É uma relação completamente interesseira porque como são avaliadas de acordo com números [as chefias], elas têm uma relação connosco de acordo com os números.” (Suj.9)

“É um bocado interesseira, está sempre a fazer tempo, nunca trabalha em condições, conjuga o seu horário com os de operadores que a possam levar a casa e às vezes até fica a fazer tempo propositadamente para quando o operador sair a levar a casa. Não sei, é muito interesseira. Se for preciso queimar alguém ou mentir só para se salvaguardar ela vai fazê-lo.” (Suj.7)

As dimensões “difamação”, “favoritismo e tratamento preferencial”, “vingança” e “não separação da vida profissional da pessoal” estão diretamente ligadas a emoções negativas como o sentimento de humilhação e de tratamento preferencial. Eis alguns excertos retirados das entrevistas a este respeito:

“Acho que tem preferências a nível pessoal e isso origina conflitos interpessoais entre colaboradores, porque ele trata as pessoas de maneira diferente. Por isso considero uma pessoa capaz de exercer as suas funções mas que não tem postura nenhuma de líder.” (Suj.10)

“Para mim as piores situações foram quando ele tentou sabotar os meus objetivos dentro da empresa. Tentou fazer criar argumentos que eu não cheguei à fasquia pretendida, quando não era verdade. Isso claro destabiliza-me a mim e à empresa.” (Suj.12)

“Houve uma altura em que por razões pessoais eu tive de abandonar a empresa e nos dois meses que dei à casa para arranjar substituto, os chefes foram totalmente incorretos comigo. Houve alturas que nem me deixavam ir para a loja, para a venda, que era o que eu mais gostava, o contacto com as pessoas, e a minha chefe mandava-me o dia todo arrumar o armazém, em que eu ficava lá até sair.” (Suj.5)

A liderança autoritária está menos representada neste estudo, talvez devido à abundância das lideranças mais passivas e ausentes.

Quadro 12 Quadro de frequência de liderança autoritária

Liderança Autoritária	Frequência (N=20)
Má-Educação e Falta de Civismo	2
Agressividade	9
Temperamental	12

A primeira dimensão apresentada pertencente a esta subcategoria é referente à “má-educação e falta de civismo por parte das chefias”, como exemplificado no seguinte excerto:

“É parva, mal-educada, autoritária e arrogante. Com este tipo de características afeta os funcionários e a satisfação e motivação dos funcionários também é importante e ela não contribui para o bem-estar dos funcionários.” (Suj.9)

Uma segunda dimensão referida pelos entrevistados trata-se da “agressividade”, que muitas vezes as chefias apresentam perante os seus liderados, de forma a tentar provar algo ou impor algum respeito:

“Aliás o estilo de chefia é mesmo esse, é agressiva para atingir objetivos, até porque se levamos na cabeça é porque ela levou na cabeça. Se levou na cabeça ainda mais lixada fica, mais agressiva fica.” (Suj.4)

Uma última dimensão, “temperamental”, remete para a mudança de humor das chefias no local de trabalho, sem motivos aparentes. Esta foi referida 12 vezes e parece ser uma das que mais desmotiva e prejudica o humor dos funcionários.

“...mas é um bocado agressivo e impulsivo. Quando alguma coisa não corre como ele queria descarrega muito nos funcionários, mesmo que a culpa não seja nossa, e é um bocado conflituoso e temperamental. Este tipo de tratamento prejudica-me imenso a nível de paciência e sentido de humor.” (Suj.3)

Considerou-se interessante incluir na análise uma categoria que apresentasse metáforas e expressões coloquiais que denotam depreciação pelo estilo de liderança e que eram utilizadas por alguns entrevistados para caracterizar os seus líderes. No global, foram poucos os entrevistados que utilizaram linguagem depreciativa para caracterizar a respetiva chefia, conforme se pode constatar no quadro 13.

Quadro 13 Quadro de frequência de metáforas e expressões depreciativas caracterizadoras da má chefia

Metáforas e expressões depreciativas caracterizadoras da má chefia	Frequência (n=20)
Metáfora da montanha-russa que aponta para a instabilidade e para altos e baixos nas relações com os subordinados	1
Bate muito mal	1
Brolha (calão que descreve alguém intelectualmente limitado)	1
Tratam-nos como cães	1
Bipolar	1

Uma metáfora que foi utilizada, e que caracteriza de modo claro a instabilidade na relação líder-liderado, é precisamente a de “montanha-russa”:

“A relação é tipo uma montanha russa, tem picos e tem descidas vertiginosas, bastante acentuadas, que provocam grandes despistes às vezes, ou as coisas estão muito bem ou estão muito mal, depende das chefias que estão em loja, depende de como o gerente está a nível psicológico.” (Suj.10)

As restantes expressões surgiram em alturas da entrevista em que os entrevistados ficaram sem palavras para descrever os seus líderes e disseram o que lhes veio à cabeça, como podemos verificar no seguinte excerto:

“O meu chefe coitado (hesitação) bate mal, bate muito mal.” (Suj.3)

“(Hesitação) Não consigo definir em português corrente. É uma brolha, é uma pessoa exagerada, é estranha é instável, parece bipolar, é uma pessoa que não transparece frescura mental.” (Suj.4)

Em seguida apresentamos as consequências da má liderança e comportamentos contraproducentes.

6.3 Consequências da má liderança e comportamentos contraproducentes

A categoria temática relacionada com as consequências da má liderança foi a mais facilmente identificada, pois o entrevistado automaticamente direcionava a sua resposta para os comportamentos do líder e as consequências. Tal como descrito na revisão da literatura (Reed, 2004), e apoiado pelo nosso estudo, as consequências da má chefia remetem para um mau clima organizacional. O mau clima organizacional foi mencionado em todas as entrevistas, distribuindo-se por várias dimensões de análise conforme se pode constatar no quadro seguinte.

Quadro 14 Quadro de frequência de mau clima organizacional

Mau clima organizacional	Frequência (n=20)
Desmotivação	11
Elevada conflitualidade	11
Ausência de trabalho em equipa e de interajuda	4
Inveja organizacional	2
Baixos níveis de desempenho individual e menor produtividade	18
Desvalorização das competências do subordinado	5
Pior performance	10
Desrespeito	8
Falta de liberdade de expressão	5
Ausência de diálogo aberto (relação fechada)	7
Relação Interesseira	7

A “desmotivação” e os elevados níveis de “conflitualidade” foram mencionados em 11 entrevistas e estão exemplificadas nos seguintes excertos:

“Quando há demasiada liderança ser muito meticuloso, ser um líder em peso e muito autoritário, acaba sempre por haver contrapartidas e acaba por amedrontar a equipa e não ter os seus colaboradores a trabalhar no seu melhor nível.” (Suj.11)

“Quando há chefias e relacionamento dos recursos humanos que funcionam mal é dos aspetos mais negativos porque quando isso funciona mal depois toda a organização desmorona-se um bocadinho e fica tudo partido (...) E temos de fazer a nossa tarefa e concluir a dos outros e isso começa a criar mau ambiente no trabalho e não é bom, é falta de organização acima de tudo, e sem isso não se consegue progredir nem realizar um bom trabalho.” (Suj.10)

“Como já referi anteriormente o facto de a minha chefia na altura estar numa relação com um colega de trabalho e quando eu não estava bem com esse colega ela projetava os problemas para cima de mim. Tratava-me mal só porque sabia que eu tinha tido uma discussão com o namorado dela, quando não devia juntar a vida pessoal á vida profissional.” (Suj.13)

O mau clima organizacional, gerado por favoritismos, que como já verificamos acontece muito nesta empresa, pode criar um sentimento de “inveja organizacional”. Apesar de ser mencionado em poucas entrevistas não deixa de ser uma dimensão de extrema importância para o mau clima organizacional:

“São pessoas que não têm qualquer capacidade para gerir, são pessoas que se incomodam quando o colaborador começa a ter sabedoria e a perceber daquilo que está a fazer, começam a sentir-se um bocado incomodados ou a sentir que alguém está a ter a mesma competência do que eles e não se preocupam em saber mais. E se alguém está a saber tanto como eles começa a preocupar e começam a gerar conflitos, a criar problemas onde não existem.” (Suj.10)

As dimensões “ausência de trabalho em equipa e de interajuda” e “baixos níveis de desempenho individual e menor produtividade” estão interligadas:

“Às vezes até cria conflitos entre colegas, porque acusa-nos de estarmos a falar uns com os outros e às vezes ninguém falou, ou outras vezes foi só um colega que disse alguma coisa. Depois até temos determinado medo em nos ajudarmos com medo de represálias por parte dos chefes. É criado um mau ambiente de trabalho e sentimo-nos menos motivados e empenhados no que estamos a fazer.” (Suj.4)

A dimensão “desvalorização das competências do subordinado” é pouco mencionada mas, mesmo assim, também apresenta uma importância enorme na caracterização de uma má relação com a chefia. Esta pode levar a sentimentos de revolta por parte dos funcionários:

“É uma relação profissional, completamente profissional não passa disso. Mais pela negativa, pela superioridade que é posta na chefia, e às vezes o descartar das opiniões dos colaboradores e a não valorização da opinião e do conhecimento técnico do colaborador. Às vezes só por serem chefias, e terem um nível hierárquico mais elevado, tudo o que os colaboradores dizem é rebaixado e levado a ser visto como insignificante.” (Suj.11)

A dimensão, “pior performance”, foi mencionada em 10 das 20 entrevistas e é considerada como uma das consequências mais prejudiciais para a organização:

“É uma relação muito complicada. Há um clima muito tenso entre nós. Ele não me deixa fazer o trabalho à minha maneira, está sempre em cima de mim, não me deixa opinar sobre nada sem me rebaixar ou se vingar no momento a seguir. Sinceramente quando ele está presente sinto que não consigo fazer nada. O meu nível de desempenho desce consideravelmente.” (Suj. 20)

“Não consigo estar concentrada, não consigo ter a mesma produtividade. Estou a fazer as coisas e estou a pensar no que aconteceu, não me sinto à vontade para ir falar com ele e é o facto de ele [a chefia] não nos ajudar.” (Suj.2)

O “desrespeito” foi mencionado em 8 das 20 entrevistas e apela à necessidade de haver respeito mútuo entre colaborador e chefia:

“É uma relação instável, agressiva, autoritária e com falta de respeito. É uma chefe que não é líder, ela só tem o título. Se não houver respeito não há relação.” (Suj.4)

A dimensão, “falta de liberdade de expressão”, é a menos mencionada (5/20) mas mesmo assim também apresenta uma importância enorme na caracterização de uma má relação com a chefia. Esta pode levar a uma relação unilateral, isto é, aparentemente uma boa relação, mas só para um dos lados, que é o da chefia:

“Muitas das vezes nós temos medo de falar e de exprimir o que sentimos. Não nos impedem de falar diretamente mas também não facilitam. Eu sinto que não tenho liberdade nenhuma de dizer o que sinto, uma vez que se não for o que o meu chefe pensa então,

ainda posso sofrer consequências com isso. Às vezes até parece que há uma boa relação, mas não, simplesmente não falo, porque não adianta.” (Suj.13)

A “ausência de diálogo aberto” apesar de não ser das mais mencionadas (7/20), não deixa de ter igual importância. Nunca nos podemos esquecer de manter uma relação minimamente próxima com o nosso chefe, porque uma das consequências é a falta de comunicação e a comunicação no local de trabalho é dos fatores mais importantes.

“Já dava para implicar, já dava para berrar, era péssima. Era uma relação fria, distante, hostil, estritamente profissional, não havia comunicação nem aprendizagem, era quase inexistente.” (Suj.6)

“ (...) diria que não existe uma boa relação, porque há um distanciamento muito grande, um complexo de superioridade muito grande, no qual eu acho que resulta num acumular de situações negativas para o ambiente de trabalho e respetiva empresa. É raro existir um diálogo construtivo entre nós [liderado/chefia].” (Suj.12)

Esta última dimensão, relação de interesse, referida em 7 das 20 entrevistas, remete para a importância do subordinado estar atento à relação que tem com o seu chefe. Muitas vezes o funcionário acaba por trocar trabalho excessivo, por bons tratos:

“É uma relação aberta para umas coisas mas não para outras. Às vezes até é um bocado interesseiro porque usa o nosso trabalho para se alavancar a ele mesmo.” (Suj.2)

A gestão deficitária do lado emocional dos liderados foi uma subcategoria mencionada por alguns dos entrevistados.

Quadro 15 Quadro de frequência da deficitária gestão das emoções

Deficitária gestão das emoções	Frequência (n=20)
Eclosão de sentimentos disruptivos	3
Quebra de moral e motivação	5
Exaustão emocional	2

Esta subcategoria, e respetivas dimensões de análise, são muito importantes para percebermos até que ponto é que as emoções podem ter consequências prejudiciais para o

indivíduo e conseqüentemente para a organização. A dimensão, “eclosão de sentimentos disruptivos” e “exaustão emocional”, estão bem representadas pelo seguinte excerto:

“Não me senti nada bem, porque é um trabalho que me estava a afetar fisicamente e psicologicamente também me senti mal porque fui falar com ela e expor a situação [à chefia] e ela ignorou-me totalmente. Fiquei muito chateada.” (Suj.9)

Quanto à “quebra de moral e motivação”, é possível visualizá-lo nesta citação do suj.10, que revela um elevado nível de desmotivação:

“São 2 anos de ela estar aberta [a loja] e já haver vários sítios com bons resultados, é uma empresa em crescimento, e se nos outros lados ela tem crescido há razões para acreditar que a nossa também pode. Não o vejo acreditar nem fazer os funcionários acreditar e toda a gente está a ficar um bocado retraído e desmotivado e a produção vai pelo cano a baixo.” (Suj.10)

A injustiça organizacional foi mencionada por várias das pessoas entrevistadas. Com esta categoria procuramos analisar situações de injustiça presentes na empresa em estudo e tentar compreender quais os tipos de injustiça mais comuns.

Quadro 16 Quadro de frequência da injustiça organizacional

Injustiça organizacional	Frequência (n=20)
Injustiça do tipo interpessoal/interacional (falta de equidade na relação entre colegas)	9
Injustiça do tipo procedimental (falta de clareza nos procedimentos para a tomada de decisão relativamente a questões de avaliação de desempenho; promoções; formação, entre outras)	8

Verificou-se que são as formas de justiça interacional e procedimental as que mais parecem afetar os colaboradores como resultado de estilos de liderança abusiva. Os seguintes excertos apresentam situações de “injustiça do tipo interpessoal/interacional”:

“...talvez a mais grave seja colocar um chefe de secção a fazer os horários dos colaboradores, se o próprio chefe escolhe os seus horários, e daqueles que gosta mais, os outros ficam com o que sobra.” (Suj.10)

“...às vezes os que ganham os prémios nem estão relacionados com os objetivos cumpridos. Logo daí, acho que já é mau, é menos uma motivação e é uma injustiça, ainda te dá menos vontade de fazer as coisas (...) Os interesses de muita gente, o facto de não ser tudo igual para todos, de não valorizarem o trabalho da maior parte das pessoas, detesto trabalhar à noite.” (Suj.2)

Os excertos que se seguem apresentam situações de “injustiça do tipo procedimental”:

“Uma pessoa saber que os outros receberam e nós não e não saber o porquê, é sempre desmotivador. Uma pessoa fica sem vontade de fazer nada pelo local de trabalho, porque vê injustiças a acontecerem e não podemos fazer nada contra isso.” (Suj. 15)

“Uma vez fui roubada no meu local de trabalho e ela [a chefia] não quis saber novamente. Senti-me completamente ignorada e insatisfeita. Mas mais uma vez não havia nada que pudesse fazer. Estamos a trabalhar porque precisamos e não porque queremos e ela não deixa de ser minha chefia e de ter o poder para me pôr na rua se eu responder de forma que ela não goste. É preciso ter sempre muito cuidado para não cair nas más graças da chefia, porque tudo piora. É sempre desmotivante sentir que somos ignorados mas temos de sobreviver e deixar que o tempo cure a ferida.” (Suj.9)

Em termos organizacionais a consequência dos estilos de chefia abusivos pode resultar no mau desempenho da loja e conseqüentemente no seu encerramento, como parece ser equacionado por uma das pessoas entrevistadas. A razão pela qual foi colocada como dimensão foi para demonstrar a gravidade de algumas das consequências da má chefia.

Quadro 17 Quadro de frequência do fecho de lojas

Fecho de lojas	Frequência (n=20)
Produtividade insuficiente para manter a loja aberta.	1

É importante referir, que a má chefia pode ser causadora do fecho da loja em que está e que, conseqüentemente, isso pode levar ao despedimento de várias pessoas:

“Porque quererem desenvolver-se enquanto pessoas mas quanto à empresa não se vê essa preocupação, até que se fala da empresa fechar algumas lojas, isso numa grande empresa não se compreende muito, ainda por cima, uma como a minha que vende bem e é

rentável. Se é rentável não se compreende como as coisas chegam a este ponto e os recursos humanos são mal geridos.” (Suj.10)

Na próxima secção referimos as reações/emoções dos liderados perante situações abusivas.

6.4 Reações/emoções perante situações abusivas

Nesta categoria temática estão indicadas as reações e emoções sentidas pelo entrevistado quando confrontado com situações abusivas. De acordo com a revisão da literatura (Samnani et al., 2012), a maior parte dos alvos de *bullying* e de abusos no local de trabalho são indivíduos inseguros e com uma baixa autoestima, tímidos, dependem do trabalho financeiramente ou não têm grandes alternativas de emprego. Assim, quisemos ver quais as reações de cada entrevistado quando alvos de abusos e quais as emoções que sentiram no momento do abuso, de forma a perceber o porquê de agirem ativamente ou passivamente. Nesta secção a objetivo era perceber o que levava o abusado a agir passivamente.

Quadro 18 Quadro de frequência de atitude passiva

Atitude passiva	Frequência (n=20)
Incapacidade de enfrentar o abusador	8
Perceção profissional (falta de alternativas de emprego)	2
Necessidade Económica	9
Falta de noção das ofertas do mercado de trabalho	9
Crise económica atual	9

De seguida apresentamos alguns excertos ilustrativos de “atitudes passivas” dos colaboradores, perante situações de abuso por parte dos seus líderes. Este primeiro excerto ilustra a falta de “perceção profissional” por parte do liderado e a “incapacidade de enfrentar o abusador”:

“Basicamente humilhava-me e difamava-me perante o gerente e os meus colegas e abusava completamente do poder que tinha sobre mim e do facto de eu precisar do

trabalho. Sentia-me completamente desmotivada, às vezes até com medo de ir trabalhar, exausta fisicamente e psicologicamente, sem vontade nenhuma de trabalhar mas tinha de comer e calar, porque precisava daquele emprego. Apesar de ter conseguido superar esta fase, durante aqueles tempos o meu trabalho nunca foi o melhor possível, porque me sentia totalmente inútil e humilhada. Nunca respondi muito, nem reportei aos meus superiores com medo de piorar a situação, porque no final ela também era chefia. Por isso deixei passar e por acaso mais tarde ela foi transferida de loja.” (Suj.15)

De seguida apresentamos um segmento da entrevista do suj.4 que é um exemplo de “necessidade económica” e de “falta de noção das ofertas do mercado de trabalho”:

“Uma vez estava a puxar frentes, isto é, colocar os produtos das prateleiras na frente da prateleira. Quando estamos muitos na caixa podemos pedir para ir para a reposição. Nessa altura estava eu a puxar frentes e pelos vistos a minha chefe chamou-me ao som. Eu nem sei realmente se ela me chegou mesmo a chamar porque de onde ela veio era exatamente a direção oposta à do som. Mas ela estava a passar por nós e nisto ela diz assim, Suj.4, já para a caixa. Eu fiquei a olhar para ela a pensar se estaria a falar para mim. Fez-me passar por estúpido, falou de uma maneira mesmo parva, parecia que estava a ordenar o cão ir para a rua. Senti-me mesmo muito mal tratado e humilhado, porque aquilo foi no meio da loja. Fui para a caixa e fiz o que me mandaram, mas a verdade é que o resto do dia fiquei desmotivado e só me apetecia ir para a caixa ou mandar vir com alguém. Como querem que atenda bem os clientes e com uma cara satisfeita quando nos tratam daquela forma? Só porque preciso do emprego é que aturo estas coisas.” (Suj.4)

O seguinte excerto retrata a “incapacidade de enfrentar o abusador”, a “crise económica atual” e a “necessidade económica”, como fatores para agir passivamente perante o abuso do líder:

“Quando lhe digo que eu a autorizei a ir à casa de banho, a minha chefia vira-se para mim, no meio da loja, com clientes e colegas, e pergunta se quero passar por cima dela, se quero ter mais autoridade que ela, se tem algum jeito dar ordens sem a sua autorização e coisas deste género. Rebaixou-me totalmente perante os meus colegas e perante os clientes, a nível profissional e a nível pessoal e descredibilizou-me, porque supostamente se tenho mais responsabilidades é para as usar. Na altura fiquei completamente humilhada, destroçada, sentia-me mesmo revoltada com a minha chefe e a partir daí trabalhar com ela nunca mais foi a mesma coisa, porque não tinha motivação nenhuma sequer para trabalhar quanto mais trabalhar ao lado dela. Há várias maneiras de dizer as coisas e acho que ela o

fez da pior forma. Muito agressiva, autoritária e humilhante. Na altura quase que tinha vontade de desistir do cargo que me tinha dado recentemente, porque achava que se tinha o título e não era reconhecida como tal então não valia a pena, mas devido aos tempos que vivemos hoje o dinheiro extra faz jeito e não pude tomar atitudes mais drásticas. Felizmente essa chefe acabou por abandonar a empresa e a partir daí tudo melhorou. Quando ela teve essa atitude comigo tive medo de a confrontar, para evitar represálias maiores.” (Suj.13)

Esta subcategoria representa as diferentes reações ativas que os entrevistados apresentaram perante situações abusivas. Neste caso o objetivo seria identificar formas de responder a abusos.

Quadro 19 Quadro de frequência de atitude ativa

Atitude ativa	Frequência (n=20)
Confronto direto com a chefia	4
Aumento de empenho para obter aprovação	2
Denúncia à hierarquia superior	2

O seguinte excerto retrata uma situação em que o funcionário “confrontou diretamente a chefia” e “aumentou o seu empenho para obter aprovação”:

“Situações em que às vezes podemos falhar pessoalmente e nos chamarem para uma reunião onde estão 4 pessoas com itens apontados com defeitos em blocos de notas para te apontar defeitos, quando nenhum deles foi provado e é por isso que essa pessoa em questão não foi despedida. Se a empresa fosse a avaliar estas mesmas pessoas seriam elas a provavelmente não estar na empresa porque tem muito mais defeitos e coisas a apontar do que os colaboradores em si. No entanto continuam ali felizes da vida sem processos nem nada. Não percebo como se pode chamar a atenção a alguém quando são os primeiros a errar. O gerente apesar de se ter concluído que eu tinha razão não agiu de forma alguma. Quando chegou este gerente passa-se de genial a besta. Uma das frases que uma vez ouvi foi que trabalho de permanência não é ficar sentadinho no escritório e fechar a grade. Esse tipo de frase deveria ser dirigido a outros. Senti-me injustiçado, o meu trabalho continua a ser o mesmo ou ainda mais, muitas as vezes me dizem que sou nabo, mas continuo a fazer o meu trabalho de colaborador, chefia, permanência e tudo. Senti-me

posto para trás, tapado. Reagi mal, porque é uma injustiça, porque fazem isto para nos enervar, perder a razão, para nos pôr nervosos e para criar situações que nos levem ao despedimento. Se calhar respondi um bocado de forma destemperada, mas pelo menos aquilo que fiz e disse era a verdade e talvez por isso continue na loja. Reagi com mais trabalho também.” (Suj10)

Neste próximo excerto podemos ver de forma clara a utilização da “denúncia à hierarquia superior” como forma de defesa contra o abusado:

“Eu virei-me e disse que agora tinha de me ensinar, porque eu estava interessada em saber e evoluir e ele mudou-me de secção. Não pode ser assim. Senti-me mal, senti-me triste. Depois veio falar comigo e eu respondi-lhe e aí mandou-me picar [para a saída? Explicar a situação] e ir embora. Ele tem que saber distinguir as coisas e não abusar do poder que tem. Quando me mandou picar ameacei-o de reportar a situação ao gerente. Quando fiz isso já não tive de abandonar a loja e já me ensinou a fazer o que lhe tinha pedido. Tive de o ameaçar para ele me ensinar. Senti-me mal porque não gosto de ser assim. Mas se as pessoas me tratam mal também as vou tratar mal. Não sou nenhum boneco.” (Suj.3)

Na última secção deste capítulo apresentamos as percepções de liderança promotora da satisfação no trabalho detidas pelo empregado.

6.5 Percepções de liderança promotora da satisfação no trabalho detidas pelo empregado

Com esta categoria temática pretendeu-se identificar quais os comportamentos e atitudes das chefias que eram percecionadas pelos operadores como catalisadores da satisfação do empregado, ou seja, que tipo de liderança é identificado como positivo para o indivíduo. É importante referir que esta categoria temática não apresenta características relativas às chefias dos entrevistados, mas sim características que os entrevistados gostavam de ter no seu líder ou que identificam como necessárias num líder que promova a satisfação no local de trabalho. De acordo com as características encontradas através da análise das entrevistas foi possível dividir esta categoria em duas subcategorias: liderança construtiva e apoiante e liderança estruturada.

Quadro 20 Quadro de frequência de um líder construtivo e apoiante

Liderança construtiva e apoiante	Frequência (n=20)
Reposição da justiça	4
Consideração pelo trabalho dos outros	8
Promoção do trabalho em equipa	10
Preocupação com a aprendizagem do subordinado	3
Capacidade de induzir a participação voluntária	2
Aumento da performance de cada um	5
Melhor ambiente de trabalho	15
Sucesso da organização	19
Preocupação com o bem-estar do liderado	10

A primeira subcategoria é exemplificada como um estilo de chefia ideal e equilibrada ao nível dos interesses da organização e dos liderados. Este estilo de liderança apoiante e construtivo é caracterizado pela consideração e preocupação com o bem-estar dos empregados assim como com a aprendizagem e formação destes. O excerto que se segue é representativo da importância da “capacidade de comunicação”, da “reposição da justiça”, da “preocupação com o bem-estar do liderado” e de um “bom ambiente de trabalho”:

“Tem de ser comunicativo, procurar a igualdade de trabalho, respeito pelos seus colaboradores, ter conhecimentos sobre as tarefas que todos executam, justo, saber liderar e guiar a equipa e conseguir motivar os colaboradores nos piores e nos melhores momentos.” (Suj.1)

Através das palavras do Suj.8, citadas no excerto seguinte, é possível verificar que este considera importante um líder ter “preocupação com a aprendizagem do subordinado”, valorizar o “sucesso da organização”, ter “preocupação com a função não com o estatuto”, ter a capacidade de proporcionar “um melhor ambiente de trabalho” e a “capacidade de induzir a participação voluntária” dos funcionários:

“O meu supervisor de secção eu descrevo como responsável, muito trabalhador, “professor”, guia, talvez um bocado desorganizado e pouco comunicativo, mas tal como disse é aí que entro por isso completamo-nos. Também é responsável, simpático, motivador, bem-humorado, defensor dos seus colaboradores, brincalhão, às vezes podia ser um bocadinho mais direto naquilo que diz, às vezes deixa a sensação de que não disse tudo

que tinha para dizer, mas pronto, nada de muito grave. Também é preocupado com os objetivos que tem que cumprir de forma a aumentar o sucesso da organização. Uma das coisas que mais admiro nele é falar conosco como se fossemos do mesmo patamar hierárquico. Motiva-nos e oferece mais confiança. Assim, ele consegue com que, pelo menos falo por mim, consegue que lhe seja muito mais fiel e trabalhe para ele com gosto.” (Suj.8)

Nos próximos excertos é possível verificar características como a “consideração pelo trabalho dos outros”, a “preocupação com a aprendizagem do subordinado” e a “promoção do trabalho em equipa”:

“Tem de ser uma pessoa que imponha respeito, tem de ter capacidade de diálogo, que saiba falar com os outros, que saiba expor bem as suas ideias, que seja claro e objetivo, deve ter em conta as opiniões dos outros, tem que saber ouvir e valorizar os colaboradores. Tem que ter uma relação próxima com os funcionários, ser simpático, tem que apoiar os funcionários, ser compreensivo, tentar ajudar a desenvolver as capacidades de cada um e manter a equipa unida a trabalhar para o mesmo. É alguém responsável, é basicamente um tutor. Tem de ser alguém que saiba manter respeito sem ter de se impor pelo medo” (Suj.9)

O quadro 21 representa a liderança estruturada e as características associadas a este tipo de liderança.

Quadro 21 Quadro de frequência da liderança estruturada

Liderança estruturada	Frequência
Trabalhadora	12
Distribuição objetiva das tarefas	8
Organização	5
Capacidade de resolução de problemas	6
Inovação/hábil	2
Profissionalismo	3
Capacidade de gerir recursos	7

No excerto que se segue é possível identificar percepções de liderança promotoras de satisfação no local de trabalho, como a “distribuição de tarefas”, “organização” e “capacidade de gerir recursos”, uma vez que estes estão todos interligados:

“Por exemplo uma situação agora muito recente em que há um excesso de artigos de loja que vão ter de ser transferidos tem de haver uma boa organização de trabalho e como tal este meu chefe organizou para que maioritariamente fossem os colaboradores da secção para evitar um bocado de desorganização e o cometerem erros por não saberem e isso facilita muito o trabalho de equipa e puxa pelo nosso trabalho. Tudo bem organizado, funções distribuídas para cada um e isso valoriza muito o trabalho da secção em si, porque acho que tudo fica muito mais rápido e eficaz.” (Suj.15)

No excerto seguinte, podemos verificar algumas características caracterizadoras da liderança estruturada como percecionadas pelos liderados. É importante ter a “capacidade de resolução de problemas”, capacidade de “inovação” e adaptação, ser “profissional” e “trabalhador”:

“Um bom líder é aquele que vai conseguir escutar os seus colaboradores, a sua equipa é aquele que vai conseguir analisar todos os prismas, todos os campos da ação e sobretudo tem que ter um valor humano muito alto porque é isso que une as pessoas e que faz com que trabalhem todos no mesmo sentido. Tem de ser alguém bastante responsável e profissional, trabalhador, para ser um exemplo, tem de ter uma enorme capacidade de adaptação e de resolução de problemas sociais e não sociais.” (Suj.12)

O capítulo seguinte foca-se na discussão dos resultados e conclusões dos dados empíricos.

Capítulo IV – Discussão dos resultados do estudo empírico

7. Discussão dos resultados

Neste capítulo pretende-se discutir os resultados extraídos da análise feita aos dados empíricos recolhidos e compará-los com a literatura existente sobre o tema. O estudo empírico efetuado procurou explorar as percepções que os liderados têm das suas chefias, com maior foco nas percepções dos comportamentos dos líderes que são considerados negativos para o indivíduo e para a organização. Assim, procederemos a uma discussão dos 6 grandes temas que foram mais evidentes neste estudo. A começar pelos fatores de satisfação e insatisfação com o trabalho, seguido dos estilos de liderança abusiva, das consequências da má chefia, das reações perante situações abusivas por parte dos liderados, das percepções de liderança promotora da satisfação no trabalho detidas pelos empregados e da comparação entre o líder atual e a sua percepção de bom líder. Com o primeiro conceito, o de satisfação no trabalho, procuramos identificar quais os aspetos mais valorizados pelos funcionários no seu local de trabalho e quais são os fatores geradores de satisfação e de insatisfação. O segundo conceito reporta-se, de uma forma genérica, aos estilos de liderança organizacional e procura identificar os estilos de liderança abusiva presentes no local de trabalho em estudo e captar as características e comportamentos dos líderes que os liderados percecionam como pertencentes a uma liderança abusiva. Ainda neste segundo conceito, o objetivo é mostrar os diferentes tipos de liderança abusiva e demonstrar, que este tipo de liderança pode ser apresentado de várias formas distintas, não esquecendo que estas lideranças nem sempre são prejudiciais para a organização, mas raramente são benéficas para o indivíduo. Dentro dos estilos de liderança abusiva procura-se identificar as consequências da má chefia, de forma a agrupá-las e a identificar as que estão mais presentes neste local de trabalho. Com esta análise pretende-se alertar os gestores para a gravidade da presença de uma má chefia no local de trabalho. É importante referir que o impacto não é só ao nível do indivíduo mas também ao nível da organização. De seguida, uma outra categoria temática reporta-se às reações dos subordinados/liderados perante situações abusivas de liderança. A existência desta categoria temática tem por objetivo identificar as reações passivas ou ativas dos liderados perante os abusos laborais e de certa forma mostrar o porquê de alguns liderados se acomodarem a serem mal tratados. De seguida serão analisadas as percepções da liderança promotora da satisfação no trabalho detidas pelo empregado. Esta categoria de análise tem o objetivo de agrupar por estilos de liderança as características percecionadas pelos entrevistados como caracterizadoras de uma boa liderança. Assim, será possível identificar os estilos de liderança que fomentam a

satisfação no local de trabalho e, conseqüentemente, outros fatores como motivação, bom relacionamento com os colegas, melhor ambiente de trabalho, entre outros. Por último apresentamos o tema da comparação entre o líder atual e a percepção de bom líder detida pelos empregados, que basicamente resume toda a percepção que os entrevistados têm do seu líder e serve para facilmente e rapidamente identificar os entrevistados que têm boas chefias e más chefias. Assim, antes de apresentar os resultados práticos do estudo, recorreu-se a uma pequena revisão da literatura, onde se referencia os autores que defendem as dimensões utilizadas no nosso estudo. De seguida, apresentamos os resultados obtidos da análise das entrevistas.

7.1 Fatores de satisfação e insatisfação com o trabalho

Relativamente a este conceito, o primeiro aspeto que interessa perceber é o conceito de satisfação no trabalho. Diversos autores como Pina e Cunha (2003), Oliveira (2008), Starrat et al. (2010) e Einarsen et al. (2007), remetem para a importância da **satisfação no local de trabalho**. Tal como perceptível na nossa análise todos os entrevistados referiram este conceito de uma forma ou de outra. Independentemente de ser mencionado sobre fator de satisfação, insatisfação ou sobre os aspetos mais valorizados, todos os entrevistados referiram este conceito como extremamente importante para o bem-estar do indivíduo. De acordo com Pina e Cunha et al. (2003) os fatores motivacionais podem ser intrínsecos ou extrínsecos, isto é, podem ser provenientes do ambiente de trabalho em que estamos inseridos ou provenientes da personalidade de cada um e da vontade própria. Dos fatores intrínsecos mencionados no nosso estudo fazem parte a progressão profissional, a identificação com o trabalho, a frustração profissional e o sentido de realização de um trabalho bem feito/utilidade. Relativamente aos fatores extrínsecos fazem parte as **más relações com os colegas/chefias e com os clientes, a competição interna e a remuneração e o bom ambiente de trabalho**. Tal como Fry et al (2005) referiu, e está espelhado no nosso estudo, uma das dimensões referidas pelos entrevistados como motivacionais ou higiénicas é a **relação com as chefias**. Outra dimensão mencionada por Fry et al. (2005) que está presente no nosso estudo como fator de satisfação é o **sentido de realização de um trabalho bem feito e utilidade**. Ashforth (1994) e Tepper (2000) afirmam que a liderança abusiva, ou seja, uma **relação negativa entre chefia e colaborador**, tem impacto ao nível dos fatores motivadores e higiénicos do colaborador, tal como referido por alguns dos entrevistados, devido a estes líderes constituírem uma parte muito significativa da vida laboral dos funcionários. Tal como Reed (2004) refere um dos fatores higiénicos

(geradores de insatisfação) apresentado por muitos funcionários é a **frustração profissional**. No nosso caso esta frustração está ligada à falta de poder para tomar decisões e de serem os próprios funcionários a assumirem as responsabilidades por erros que não são deles.

Quanto aos fatores higiênicos (geradores de insatisfação) as duas dimensões mais mencionadas são a má relação com o colega e/ou chefia e a frustração profissional, uma vez que se tratam de dimensões a que o funcionário está sujeito todos os dias. Ao contrário da competição interna, que se trata de um jogo de poder dentro da empresa, onde só participa quem deseja, e da má relação com o cliente, que é uma situação passageira, as outras duas dimensões são algo contínuo e com que os empregados têm que lidar numa base quotidiana. Daí a sua frequência ser tão elevada.

Relativamente aos fatores motivacionais (geradores de satisfação) é possível distinguir duas grandes dimensões, que foram referidas em todas as entrevistas, a boa relação com o cliente e a identificação com o trabalho. Estes fatores apresentam elevados níveis de importância, porque são considerados pelos funcionários como um fator motivacional adicional que em situações piores de trabalho, ou em dias mais complicados, elevam a autoestima e motivação dos empregados. Outra dimensão referida em algumas das entrevistas foi o sentido de realização de um trabalho bem feito/utilidade vista por alguns dos entrevistados como uma bola de neve de acontecimentos positivos e que trás inúmeras consequências positivas no geral. A progressão profissional foi referida por uma minoria dos entrevistados, e somente no caso de funcionários com responsabilidades acrescidas dentro da empresa. Os restantes não se veem na mesma empresa daqui a uns anos.

Em relação aos aspetos valorizados é possível verificar que duas dimensões foram referidas em todas as entrevistas, o que nos leva a concluir que tal como defendido pela teoria bifatorial de Herzberg (1996), e como analisado no nosso estudo, o ambiente de trabalho e o bom relacionamento com os colegas/clientes (espírito de equipa) são praticamente indissociáveis dos fatores geradores de satisfação no local de trabalho. A remuneração não é um fator gerador de satisfação mas apenas previne o aparecimento da insatisfação no trabalho, e, nesse sentido, é também importante. É importante referir que os fatores higiênicos e os fatores motivadores encontrados neste estudo são praticamente equivalentes aos referidos por Herzberg (1996), na sua teoria bifatorial.

7.2 Estilos de liderança abusiva

Tal como o próprio nome indica, este conceito remete-nos para as lideranças abusivas. Com este conceito, procuramos identificar quais as lideranças abusivas presentes no local de trabalho, quais as características mais frequentes em cada um dos estilos e quais as expressões mais utilizadas para caracterizar os tipos de chefias. De acordo com Sganzerla (s/d) pretende-se que a liderança não seja um ato **passivo**, mas sim um ato de **adaptação** e **antecipação** às necessidades dos elementos do seu grupo. Segundo Beyer (1999), Graham (1991) e Yukl (1999) a liderança transformacional carismática baseia-se em suposições centradas no líder, o que torna a liderança **unilateral**. Muitas vezes, de acordo com Conger (1990) e Sankowsky (1995), o poder que este tipo de liderança proporciona aos líderes pode levar a um abuso do seu uso e ao aparecimento da **liderança abusiva**, onde os liderados são **manipulados** e utilizados como ferramentas para o **ganho pessoal** do líder. Como mencionado por Samnani et al. (2012), comportamentos como boatos, piadas direcionadas a um indivíduo, **retenção de informações críticas**, ostracismo, **insultos**, aconselhar a desistir do emprego em que se encontra e **violência** são tudo experiências que um funcionário pode ter num local de trabalho e que caracteriza a presença de formas de *bullying* associadas a uma liderança abusiva. Ashforth (1994) relata que frequentemente a liderança ineficiente ou destrutiva retrata a ausência de liderança. O analista Gillian Flynn (citado em Reed, 2004, p.67) providencia-nos com uma definição descritiva de líder tóxico: “aquele gestor que **ameaça grita** e **ridiculariza**. É aquele cujo **humor pessoal** define o **clima de trabalho**. Aquele a que chamamos o chefe vindo do inferno”. Ainda Reed (2004, p.67), no seu estudo no Colégio Militar dos Estados Unidos, construiu uma definição de líder abusivo: “Os líderes destrutivos focam-se em alcançar objetivos em curtos períodos de tempo. Providenciam emocionantes apresentações e soluções para as missões. Mas não estão minimamente preocupados em elevar a **moral** dos soldados ou ter um **bom clima interpessoal**. Eles são vistos pela maior parte dos subordinados como **arrogantes, egoístas, inflexíveis** e **insignificantes**”. Para Tepper (2000, p.178) “a liderança abusiva consiste em comportamentos disfuncionais, percecionados pelos subordinados, por parte do líder, que envolve **hostilidade**, verbal ou não-verbal, com o objetivo de **ridicularizar** e culpar os subordinados por situações sobre as quais não têm culpa.” Einarsen et al. (2007) referem que as lideranças destrutivas estão divididas em dois domínios, comportamentos direcionados à **empresa** e comportamentos direcionados ao **subordinado**, e que nem sempre são necessariamente visíveis ou ativos, mas podem tratar-se de comportamentos **passivos** e **indiretos**. Por exemplo, Neuman et al. (2005) referem a **falta de comunicação** (informação) e feedback de um líder para o seu subordinado. Starrat et al.

(2010) mencionam a **antipatia**, a **intimidação**, o ser **desagradável** e o ser **inoportuno** como fatores que acabam por afetar os subordinados e toda a organização. Einarsen et al. (2007) acreditam que é possível os líderes abusivos agirem de forma destrutiva para o indivíduo mas não para a organização. A liderança abusiva é mais facilmente descrita do que definida, mas termos como **autoengrandecimento**, **rigidez**, **abuso**, **indiferença** ao clima organizacional e **malícia social**, parecem captar bem o conceito (Reed, 2004). De acordo com o estudo de Starratt et al. (2010), os líderes abusivos são normalmente vistos pelos subordinados como **bipolares**, **infantis**, pessoas com **falta de conhecimento** ao nível do ramo de negócio e de gestão, e, muitas vezes, acabam por perder a **credibilidade** junto dos próprios colaboradores. No excerto seguinte pode-se confirmar o mencionado por Starratt et al. (2010):

“Não consigo definir em português corrente. É uma brolha, é uma pessoa exagerada, é estranha, é instável, parece bipolar, é uma pessoa que não transparece frescura mental.”
(Suj.4)

Kellerman (2004) identificou sete tipos de líderes abusivos, que correspondem a sete características que cada um mais apresentava: **incompetente**, **severo**, **impulsivo**, **corrupto**, **insensível**, **distante e de espírito fechado**.

Neste estudo, o primeiro estilo de liderança identificado é a Liderança Empobrecida ou *Laissez faire-laissez passer*, sendo composto por 6 dimensões. As quatro primeiras dimensões estão diretamente ligadas e representam aquilo que caracteriza este estilo, que é uma liderança com falta de comunicação e informação, com falta de clareza nos objetivos propostos, tarefas a realizar mal definidas, falta de estruturação e direção dos colaboradores, incapacidade por parte dos chefes de resolver problemas e de se afirmarem e falta de motivação e inspiração. É importante referir que inspiração e motivação são conceitos distintos, principalmente no local de trabalho. Tudo isto é consequência da incompetência e acomodação das chefias, que de acordo com os entrevistados, estes sentem que têm o lugar seguro e por isso não têm de fazer mais nem melhor. O que levou os entrevistados a mencionar estas dimensões foram situações de omissão de informação, situações em que não há uma definição clara do que se tem de fazer ou do que se quer que se faça. Todos os entrevistados que são alvo deste tipo de liderança sentem-se completamente desorientados no local de trabalho.

A liderança anárquica é mencionada por mais ou menos metade dos entrevistados e é considerada por Einarsen et al (2007) como uma das mais prejudiciais para uma empresa,

porque para além de ser prejudicial ao nível do desempenho individual dos funcionários, também tem implicações negativas ao nível da organização. Neste estilo de liderança as dimensões de análise quase que são indissociáveis. De acordo com a análise das entrevistas, quando um colaborador identifica a dimensão passividade num chefe, automaticamente identifica falta de estruturação e direção na organização do trabalho dos colaboradores, desinteresse e em muitos dos casos ausência, uma vez que este tipo de chefe, como referido nas entrevistas, está mais dentro do armazém do que propriamente em loja e deixa as coisas andar. Este tipo de líderes não são capazes sequer de respeitar as regras da própria empresa quanto mais liderar os seus liderados. Alguns entrevistados referiram ainda o visual inapropriado ou descuidado e a falta de formação. Estas dimensões estão interligadas, porque todas elas são percecionadas pelo colaborador como motivos para desrespeitar a chefia. Chefias que apresentam estas dimensões em demasia perdem toda a credibilidade perante os seus liderados.

A próxima subcategoria diz respeito à liderança tirana e aparece na maioria das entrevistas realizadas. Esta categoria é mencionada pelos entrevistados e por Einarsen et al. (2007) como positiva para a organização e negativa para o subordinado. Os entrevistados entendem que os principais objetivos deste tipo de líder é atingir os objetivos da organização a qualquer custo e sabem que são apenas ferramentas nas suas mãos. Os colaboradores que mencionaram este tipo de chefia queixam-se de manipulação, falha na componente humana e falta de respeito. A manipulação e retenção de informação crítica está presente em apenas algumas das entrevistas mas é bastante claro que provoca nos seus alvos um desconforto e desmotivação enorme no local de trabalho, porque estes sabem que independentemente do nível de esforço que colocarem no trabalho não vão ser reconhecidos pela chefia e podem ser alvo de mau tratamento em termos interpessoais. A preocupação pelo bem-estar do liderado ou pelos seus objetivos pessoais é praticamente inexistente. As dimensões difamação, favoritismo e tratamento preferencial, vingança e não separação da vida profissional da vida pessoal serão tratadas da mesma forma, porque são todas lideranças abusivas direcionadas a um indivíduo específico. De acordo com a análise feita às entrevistas, estas dimensões são fruto de inveja por parte das chefias em relação a determinado colaborador. Normalmente relacionadas com relacionamentos pessoais indevidos, confrontos, reconhecimento do trabalho do operador por hierarquias superiores ao chefe de loja, atribuição de responsabilidades, atitudes tomadas pelo colaborador que a chefia não tenha gostado pessoalmente mas que em termos da chefia de topo da organização não foi prejudicial, e outras situações que possam criar inveja no chefe direto em relação ao colaborador. Quanto à falha na componente humana e falta de respeito estão

as duas interligadas e, de acordo com as análises das entrevistas, são a maior razão de desmotivação e quebra de moral no local de trabalho. Outro fator importante é o facto de os líderes serem interesseiros, uma vez que esta é mencionada por uma grande parte dos entrevistados. Os líderes interesseiros de acordo com os entrevistados são muitas vezes líderes que se fazem passar por amigos dos liderados para os manipularem e os instrumentalizarem em benefício próprio. Alguns entrevistados referem até que o seu líder utiliza o poder que tem na empresa para se servir do liderado para fins pessoais (como pedir boleia para casa, picar cartão pelo chefe quando este se esquece e já não está na loja e outras situações).

Tal como referido na apresentação dos dados, a liderança autoritária está pouco representada neste estudo. Esta é mencionada em algumas das entrevistas e as suas dimensões caracterizadoras apresentam baixos níveis de frequência. A má educação e falta de civismo e a agressividade e temperamento das chefias são o que caracterizam esta liderança. Esta é visionada pelos entrevistados como um estilo de liderança que se for equilibrado, isto é, se não acontecer em exagero é capaz de dar algum resultado, mas o maior tipo de acontecimentos descritos pelos entrevistados ilustram situações de autoridade e controlo exageradas que criam mau clima de trabalho e aumentam os níveis de stresse e tensão dos colaboradores. Também referente à instabilidade temperamental apresentada pela grande parte das chefias, uma maioria dos entrevistados referiu a sua importância para o mau clima de trabalho e criação de conflitos entre líder e liderado. Tal como com a liderança tirana, este estilo é capaz de trazer resultados positivos para a organização, mas também abdica muito da componente social e de acompanhamento ao nível do liderado.

A última subcategoria refere algumas das expressões utilizadas pelos entrevistados para caracterizarem a sua relação com a chefia ou a própria chefia. Apesar de serem poucos os entrevistados que mencionaram nomes deste género é bastante interessante verificar que alguns têm mesmo pouca consideração pelo líder. Palavras como “brolha” e bipolar foram utilizadas para descrever as chefias. Também foi utilizada a metáfora da montanha-russa para descrever a relação instável com a chefia, com muitos altos e baixos, e a expressão “tratam-nos como cães” foi utilizada por uma pessoa que refere que a sua chefia está constantemente aos berros com ele para pedir o que for necessário e se não for feito no momento castiga-o. Outro entrevistado depois de algum silêncio optou por caracterizar o seu líder como uma pessoa que bate mal, isto é, alguém instável, temperamental e com mudanças de humor constantes.

7.3 Consequências da má liderança e de comportamentos contraproducentes

Esta categoria temática remete para as consequências da má chefia a todos os níveis (como mencionado em muitas das entrevistas), o que vai ao encontro do que Starrat et al. (2010) referem de que “as consequências nefastas da liderança abusiva não são só ao nível **individual**, mas também ao nível dos **grupos** e das próprias **organizações**.” O objetivo passou por recolher todas as consequências da má chefia referidas pelos entrevistados de forma a conseguirmos verificar quais as mais preocupantes. De acordo com Spector e Fox (2005) o objetivo dos **comportamentos contraproducentes** é atingir de forma negativa a **organização**, os seus **clientes, trabalhadores, sócios** e/ou **supervisores**. Segundo vários autores (Lanyon et al., 2004; Sackett, 2002; Sackett et al., 2002; Yang, 2008) este tipo de comportamentos tem um impacto negativo na **performance** dos colaboradores, logo existe **menos eficiência** no local de trabalho, e implica **mais despesas** para a organização. Tal como refere Ashforth (1994), e como analisado no nosso estudo, a liderança abusiva viola os **interesses da organização** através da **desvalorização** e **sabotagem dos objetivos, finalidades, recursos e eficiência da empresa**, bem como da **motivação, bem-estar** ou **satisfação** no trabalho dos colaboradores. Uma das dimensões de análise mais mencionadas pelos entrevistados foi o **mau clima organizacional**, como seria de esperar, de acordo com Reed (2004), uma má liderança gera quase sempre um mau clima de trabalho e níveis de **conflitualidade** às vezes até entre colegas. De acordo com Starrat et al. (2010) e Tepper (2000) um líder abusivo normalmente tem consequências ao nível da **satisfação no trabalho**, da **vida social**, ao **nível emocional** e **organizacional**. Mitchel et al. (2007) relatam que muitas vezes o mau líder gera **conflitos** dentro da empresa porque abusa dos colaboradores e estes, como resposta a isso, direcionam a sua raiva para os outros colegas de trabalho. No nosso estudo esse tipo de situações é comprovado por alguns entrevistados:

“Às vezes devido a má comunicação ou atitudes menos corretas da chefia acabamos por ter desentendimentos com os colegas, que às vezes não têm culpa nenhuma. Isso cria mau ambiente, lógico, e depois acaba por levar problemas para o gerente.” (Suj.1)

Field (1990), Keelan (2000) e Olafsson et al. (2004) referem três grupos de consequências negativas: **quebras na produtividade, quebra financeira e descida da moral dos subordinados**, apesar de no nosso estudo termos verificado estas consequências não as dividimos dessa forma. Samnani et al. (2012) também menciona 2 grupos em que as consequências podem ser divididas: em **psicológicas e fisiológicas** e

em **relacionadas com o trabalho**. De acordo com Einarsen e colegas (1999; Einarsen et al., 1997) a liderança abusiva pode ter impacto na **autoeficácia** do indivíduo e na sua **capacidade de desempenhar as tarefas**, tal como verificado no nosso estudo. Tepper (2000) refere ainda que a liderança abusiva está positivamente correlacionada com a **exaustão emocional**, quanto pior a liderança maior a exaustão emocional, como podemos averiguar no nosso estudo. Ainda Tepper (2000) refere a importância da chefia na noção de **justiça organizacional** percebida pelos liderados. No nosso estudo este fator é muitas vezes mencionado como uma categoria fulcral deste conceito. Ozcelik et al. (2008) remetem-nos para a influência que os líderes têm no **clima organizacional**. No nosso estudo, esse aspeto é bem visível, quando há uma boa chefia os entrevistados referem um bom clima, quando há uma má chefia referem um mau clima organizacional. Greenberg (1990) relata a influência das **injustiças** no local de trabalho ao nível de **frustração** e **ultraje moral**, como retratado por alguns dos nossos entrevistados.

A primeira subcategoria ao nível das consequências da má liderança está relacionada com o “mau clima organizacional” e com as respetivas consequências. De acordo com alguns autores (Ozcelik et al., 2008; Reed, 2004), o mau clima organizacional foi muitas vezes mencionado como uma das grandes consequências da má liderança e apresentada por muito entrevistados como prejudicial para a satisfação laboral e responsável pelo aumento da conflitualidade. Outros entrevistados referiram a menor produtividade e o menor desempenho como consequência também bastante caracterizadora de um mau ambiente de trabalho, como menciona Einarsen et al (1997). Um número não tão significativo de entrevistados referiu as dimensões de ausência de trabalho em equipa e de interajuda e a inveja organizacional, como mencionado por Spector e Fox (2005). Estas duas dimensões apresentam frequências baixas, de acordo com o nosso estudo, devido ao grande espírito de equipa que existe entre os colaboradores. Apesar de os líderes criarem um mau ambiente de trabalho a coesão grupal entre colaboradores permanece elevada. A “pior performance” e “baixos níveis de desempenho individual e menos produtividade”, tal como mencionado por Lanyon et al., (2004), são consequências resultantes de uma má relação com a chefia, consequente de um mau clima de trabalho. A maioria dos entrevistados salientou estas dimensões, como sendo as consequências mais visíveis e prejudiciais. Alguns entrevistados caracterizaram a sua relação com a chefia como fechada ou de interesse e relataram algumas situações que consideram até ridículas. Na relação fechada, exemplificam situações em que o chefe chega à loja e é capaz de durante horas não se apresentar perante o seu liderado. Quanto à relação interesseira mencionam mudanças de humor, de acordo com os favores que lhes fazem, e não se referem apenas a favores

profissionais mas também pessoais, como boleias para casa e situações desse tipo. Outro pormenor que esta população também refere é a “desvalorização das competências do subordinado”. Referem situações em que são castigados por falar se o chefe não concordar com o que é dito. A dimensão que é capaz de afetar cada vez mais a relação entre líder e liderado é o desrespeito. Alguns dos entrevistados afirmam que não conseguem respeitar pessoas com estas características e que não as identificam como líderes nem nunca o vão fazer. A maioria dos entrevistados refere que se entreadjudam psicologicamente de forma a superar obstáculos. Apesar deste espírito de equipa intrínseco, o mau clima organizacional não deixa de trazer consequências como desmotivação.

A segunda subcategoria é concernente à deficitária gestão emocional, pouco mencionada pela generalidade dos entrevistados. Apesar disso, alguns entrevistados referiram dimensões como eclosão de sentimentos disruptivos, quebra de moral e motivação e exaustão emocional. Samnani et al. (2012) e Greenberg (1990) também referem estas dimensões nos seus estudos. Estes resultados também vão de encontro ao que Spector (1982) refere quando define o conceito de *locus* de controlo. Indivíduos com um mais elevado *locus* de controlo conseguem lidar melhor com as situações emocionais porque acreditam ter influência sobre o que lhes acontece. Esta talvez seja uma das razões explicativas para a menor referência dos entrevistados quanto a este tipo de manifestações emocionais disruptivas.

Relativamente à terceira subcategoria, mencionada por Greenberg (1990), esta é apresentada pelos entrevistados como a que mais influência tem ao nível de conflitos interpessoais dentro da organização. No local de trabalho dos entrevistados, através da análise das entrevistas, é possível verificar inúmeras situações de injustiças organizacionais, do tipo interpessoal e ao nível de procedimentos. Os exemplos extraídos das entrevistas relatam falta de equidade na relação entre colegas, falta de clareza nos procedimentos na tomada de decisão relativamente a questões de avaliação e atribuição de prémios, promoções, formações, entre outras situações.

“Há várias, mas eu não lhe chamava liderança, chamava-lhe falta de liderança, talvez a mais grave seja colocar um chefe de secção a fazer o horários dos colaboradores, se o próprio chefe escolhe os seus horários, e para aqueles que gosta mais, os outros ficam com o que sobra.” (Suj.10)

A última categoria está relacionada com a pior situação possível que pode ser gerada pela má liderança e que é o fecho de lojas. Esta dimensão foi mencionada apenas por um

funcionário, que já tinha responsabilidades acrescidas, isto é, não se trata de um operador básico. O que se pode verificar é que talvez devido à sua experiência profissional, e estar dentro de alguns assuntos que a maior parte dos colaboradores não está, isso dá-lhe uma perspetiva diferente das situações e leva-o a pensar no futuro e numa situação catastrófica. Considerou-se importante referir esta subcategoria, para dar a entender a gravidade de uma má liderança e do impacto que pode ter a nível organizacional. Keelan (2000) e Olafsson et al. (2004), referem as consequências negativas na produtividade que é o que origina o fecho de lojas, de acordo com o nosso estudo.

7.4 Reações/emoções perante situações abusivas

Esta categoria é extremamente importante porque serve para nos dar uma ideia da quantidade de entrevistados que são alvos de abusos no seu local de trabalho e qual a sua reação perante estes, isto é, quer-se perceber porque é que as pessoas se deixam tratar desta forma e como podem responder aos abusos. De acordo com Fox et al. (2005), e como confirmado pelo nosso estudo, as situações de *bullying* ou abuso no local de trabalho são inúmeras e mais frequentes do que o que normalmente se assume ocorrer nos locais de trabalho. De acordo com Lipman-Blumen (2005) a ansiedade existencial, as necessidades psicológicas, as crises, mudanças rápidas e turbulências no nosso quotidiano, as inseguranças, receios e desafios do momento em que vivemos (crise económico-financeira), os desconhecimentos das infinitas possibilidades que o mundo tem para oferecer e a tecnologia em constante mudança são algumas das razões pelas quais as pessoas se deixam levar por este tipo de abusos. O estudo de Wei et al. (2011) também menciona a **falta de perceção profissional** como um fator importante na permissão do abuso. Samnani et al. (2012) também dá um contributo para este tema quando refere que indivíduos **com pouca noção das ofertas do mercado de trabalho** também podem ser alvos fáceis do *bullying*. Para o nosso estudo de forma a facilitar a análise deste conceito dividiu-se em **atitudes passivas** e **atitudes ativas** perante o abuso, que significam confrontar ou não confrontar o abusador. Os nossos resultados vão ao encontro dos resultados de Starrat et al. (2010) sobre os jovens trabalhadores.

A primeira categoria resume-se às razões pelas quais os entrevistados agem de forma passiva perante os abusos de poder. Tal como Starrat et al. (2010) concluíram, também neste estudo uma das razões mais mencionadas é a incapacidade de enfrentar o abusador por medo de represálias. Muitos dos entrevistados referem que o gosto do confronto não dá

para apagar a desilusão de cumprir os castigos atribuídos, principalmente quando se tratam de castigos que envolvem menos benefícios. Como analisado no estudo de Wei et al. (2011) também foi possível verificar a falta de percepção profissional. Neste caso alguns entrevistados relatam que não se imaginam a fazer outra coisa para além do que fazem e que não possuem outra alternativa de emprego. Outros entrevistados relataram que têm necessidade em manter aquele emprego, devido a uma necessidade económica que estão a passar no momento e que não se importam de suportar aquele tipo de abusos se isso significar receber a recompensa monetária ao final do mês. Mais de metade dos entrevistados (12) que demonstraram uma atitude passiva revelou alguma falta de interesse nestes atos, o que de acordo com Smnani et al. (2012) consiste na falta de consciência de que estão a ser alvos desses atos de abuso. No entanto, ao contrário do que Samnani et al. (2012) afirma, os nossos entrevistados estão cientes dos abusos, simplesmente não querem se dar ao trabalho de dar uma resposta a estes. Outro fator muito importante para agirem desta forma é a crise económica que estamos a passar neste momento, tal como Lipman-Blumen (2005) mencionou no seu artigo. Esta atitude passiva dos funcionários gera emoções negativas em todos eles, alguns falaram em sentimentos de revolta, tristeza, injustiça e até solidão no local de trabalho.

A segunda e última subcategoria é referente aos diferentes tipos de resposta utilizados pelos abusados, quando confrontados com situações de abuso. Neste caso os entrevistados confrontaram os seus líderes devido a traços da personalidade e ao sentimento de injustiça. Nestas situações os entrevistados mencionaram três tipos de resposta aos abusos: “confronto direto com a chefia”; “aumento de empenho para obter aprovação” e “denúncia à hierarquia superior”. Estas dimensões vão ao encontro do estudo de Starrat et al. (2010).

7.5 Perceções de liderança promotora da satisfação no trabalho detidas pelo empregado

A categoria relativa às perceções detidas pelo empregado quanto á liderança promotora da satisfação no local de trabalho identifica atitudes e comportamentos do líder que contribuem para a satisfação e motivação do liderado. Nesta categoria temática podemos definir duas subcategorias: liderança construtiva e apoiante e liderança estruturada. É importante referir novamente que estas características identificadas pelo entrevistado como caraterizadoras de um líder promotor de satisfação no trabalho não estão obrigatoriamente presentes no seu local de trabalho, muitas das vezes até são referidas como as

características que o entrevistado gostava de ver no seu chefe. Tal como Wells et al. (2011) referem, a liderança agora preocupa-se mais com ideias mais abrangentes e contemporâneas, que incorporam o poder de influência dos comportamentos do líder, de melhorar a **relação entre líder e liderado** e a sua atividade perante determinada situação e contexto. Komives et al. (1998) defendem que a liderança é possível ser analisada como um processo **relacional** entre um grupo de pessoas que tenta atingir um determinado objetivo, fazer a diferença ou mudar algo para beneficiar um bem comum. De acordo com Yukl (2005) uma boa liderança tem de englobar dimensões como a **escolha dos objetivos e estratégias**, a **organização** das atividades de trabalho, a **motivação** das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de **cooperação**, o **desenvolvimento das competências e confiança** pelos membros. Grill et al. (2011) afirmam que a **comunicação** na liderança é uma das funções mais importantes e que é a base de construção e desenvolvimento da liderança, promovendo a **aprendizagem**, melhor qualidade de trabalho, saúde, a descida dos níveis de stresse, aumento da **reciprocidade**, empatia e **espírito de grupo**. Tal como Grill et al. (2011), também Mintzberg (1973) remete-nos para a importância da **comunicação** nas relações **interpessoais**, no **trabalho de equipa**, na participação em decisões (liderados) e na **inovação**. Ainda Mintzberg (1973) refere que uma liderança focada nestes fatores origina um **melhor clima de trabalho**. Tal como no estudo de Pelletier (1999), também no nosso estudo se constatou que uma boa liderança deve de estar apoiada na preocupação do líder com a **função e não com o estatuto** e na **resolução de problemas** e definição dos mesmos. Uma dimensão também mencionada no nosso estudo, e referida por Pelletier (1999), é a diferença entre **manipulação** e **capacidade de induzir a participação voluntária** das pessoas ou grupos na concretização dos objetivos definidos. Também é visível no nosso estudo a importância da **aprendizagem** e da capacidade de um líder se **adaptar** às situações do dia-a-dia, tal como Pina e Cunha (2003) também defende. O nosso estudo, tal como o de Pina e Cunha (2003), refere a importância de um líder preocupado com a **componente social** e com as **tarefas**. Ainda Pina e Cunha (2003) menciona também a importância da **justiça**, para uma boa liderança, como é realçado no nosso estudo por alguns entrevistados. Fry et al. (2005) relatam a importância da **relação entre líder e liderado** para a **motivação** e melhor performance dos colaboradores, tal como no nosso estudo, onde esta relação é mencionada por um grande número de entrevistados.

A primeira subcategoria é referente à liderança construtiva e apoiante e é considerada pelos entrevistados como a liderança ideal. Tal como mencionado por Starrat (2010), e verificado no nosso estudo, é muito mais fácil para um colaborador atribuir a denominação

de líder destrutivo ao seu supervisor do que de líder construtivo. O que se pode constatar neste estudo é que as dimensões desta subcategoria estão quase todas interligadas, ou seja, quando um líder é considerado construtivo tem obrigatoriamente de obedecer a estes parâmetros, ao contrário de um líder destrutivo que, como relatam os estudos de Starrat (2010), basta ter um ou mais comportamentos destrutivos para ser identificado como tal. Tal como os estudos de Fry (2005), também os nossos estudos apoiam a correlação positiva que existe entre a relação com a chefia (nesta subcategoria a relação com a chefia está dividida pelas dimensões sociais, como melhor ambiente de trabalho, preocupação com o bem-estar do liderado, entre outras) e consequências positivas ao nível do liderado, do ambiente de trabalho e consequentemente da organização. A maior parte dos entrevistados referem a preocupação com o bem-estar do liderado, a capacidade de comunicação, o melhor ambiente de trabalho e a promoção do trabalho em equipa como promotoras da satisfação no trabalho. Tal como referido anteriormente é importante realçar que esta categoria é referente ao que os entrevistados percecionam como promotor da satisfação, o que não implica que esteja presente no local de trabalho de cada um. De facto, neste estudo apenas 6 entrevistados mencionam uma liderança positiva no seu local de trabalho. Os estudos de Einarsen et al., (2007) apoiam estes resultados e referem, tal como muitos dos nossos entrevistados, que uma liderança construtiva aumenta os níveis de motivação, bem-estar, e satisfação no local de trabalho, e que inclui proteger e motivar os liderados:

“Sim. Em relação ao meu chefe direto lembro-me de situações em que eu não tive tempo para tratar de determinadas coisas e ele nunca me atira o problema novamente, simplesmente trata do assunto como se fosse eu e nunca usa a sua superioridade hierárquica para me devolver o problema sem resolução. Trabalha como se fosse um colaborador e age como um chefe. Uma vez tivemos um problema com uma bicicleta em que o cliente acusou um dos seus colaboradores de ter estragado o artigo e em vez de castigar o seu funcionário, até pelo contrário, apoiou-o e nunca o rebaixou. Isso motiva sempre um funcionário, o sentimento de apoio, proteção, tudo melhora. Parece que andamos sempre mais satisfeitos quando trabalhamos com alguém assim.” (Suj.8)

Como seria de esperar, de acordo com autores como Fry et al. (2005), Mintzberg (1973), Grill et al. (2011) e Yukl (2005), outras dimensões referidas foram a capacidade de comunicação, preocupação com a função não com o estatuto e preocupar-se com o bem-estar do liderado. Muitos dos entrevistados mostraram alguma hesitação quando se colocava questões sobre o que seria para eles uma boa chefia, devido se calhar à falta de experiência de cada um em liderar, mas houve uma dimensão que todos referiram

invariavelmente, que foi a capacidade de comunicação, tal como Grill et al. (2011) refere ser a base de uma boa liderança. Alguns entrevistados também fizeram referência à importância de um líder ser justo e capaz de repor justiça no local de trabalho, de ter consideração pelo trabalho dos outros (valorizar) e de conseguir promover o trabalho em equipa. Uma grande maioria dos entrevistados referiu a importância de um líder ser um exemplo a seguir para conseguir mais facilmente induzir a participação voluntária dos colaboradores. Assim este é capaz de aumentar os níveis de motivação e consequentemente a performance de cada um.

A segunda subcategoria é alusiva às características caracterizadoras da liderança estruturada. Como identificado pelas perceções dos colaboradores esta liderança é caracterizada por uma liderança organizada e estruturada, onde o líder não tem tanto o papel de mentor mas sim de guia. Como podemos analisar pelas dimensões referidas, todas elas estão relacionadas com maneiras de tornar o trabalho mais facilmente realizável. Uma das dimensões mais referidas pelos entrevistados é a importância do líder ser trabalhador e ajudar nas tarefas. Para além de este ter de ajudar e servir de exemplo, tem de conseguir com que os seus liderados consigam seguir o seu trabalho de forma independente, através de uma distribuição objetiva das tarefas e da capacidade de gerir recursos. Outro fator muito importante está relacionado com a capacidade de inovação e adaptação aos obstáculos constantes do mercado de trabalho. Alguns entrevistados referiram que é importante um líder não estagnar no tempo e estar em constante evolução e adaptação. Devido à falta de conhecimentos por parte de alguns entrevistados, estes acham fulcral que as chefias sejam seres conhecedores, informados e ativos, com uma enorme capacidade de resolução de problemas e de pro-atividade. Estes resultados vão de encontro ao referido por Yukl (2005), quando refere uma liderança positiva promove o desenvolvimento e a autonomia dos colaboradores. Tal como é possível verificar no seguinte excerto:

“ Não digo fazer por nós, mas pelo menos acompanhar-nos, uma vez que seja durante o processo ou dar indicações de como se faz. Se for um líder organizado e com uma boa implementação de regras de trabalho e clareza de tarefas já é suficiente para nós conseguirmos ser melhores. Mesmo que não esteja sempre connosco, ao menos informar como se faz as coisas. Até é melhor para nós, que nos tornamos mais independentes e autónomos.” (Suj.17)

7.6 Comparação entre o líder atual e a sua percepção de bom líder

Esta análise não foi inserida na grelha de análise. Com esta categoria o objetivo é verificar quantos entrevistados consideram o seu líder atual, um bom líder, de acordo com a descrição que tinham feito anteriormente de um bom líder. Assim, foi possível verificar através da análise das respostas, como indicado no quadro 22, que 14 dos 20 entrevistados consideram os seus líderes atuais pessoas sem características de boa liderança, enquanto três pessoas consideram que o seu líder tem algumas semelhanças com um bom líder e outras três afirmam que os seus líderes são muito parecidos com a sua percepção de bom líder.

Quadro 22 Quadro de frequência de comparação entre o líder atual e a sua percepção de bom líder

Comparação entre o líder atual e a sua percepção de bom líder	Frequência (n=20)
Muito parecido	3
Algumas semelhanças	3
Em nada parecido	14

Na próxima secção apresentaremos as conclusões do estudo e as limitações que este sofreu e sendo também apresentadas algumas recomendações e sugestões ao nível das práticas de GRH para eliminar climas e lideranças tóxicos.

Capítulo V. Conclusões, contributos e limitações do estudo

8. Conclusões

Com este estudo conseguimos providenciar dados empíricos sobre a atividade da liderança abusiva no local de trabalho. O nosso estudo revela que a probabilidade de os funcionários serem alvo de abusos no local de trabalho é muito grande, independentemente de ser mais ou menos acentuado, todos os entrevistados consideram que já foram alvo de abusos por parte dos seus líderes, à semelhança do que sucedia no estudo de Ashforth (1994). Com este estudo é possível compreender melhor a liderança abusiva uma vez que se analisa quase todas as suas vertentes, a construtiva e destrutiva, chegando à conclusão de que uma liderança abusiva nunca é positiva para o indivíduo, ou pelo menos não é percebida pelo liderado como tal. Como referido por Shaw et al. (2011), e complementado pelo nosso estudo, é muito mais fácil para um colaborador atribuir o conceito de mau líder ao seu supervisor do que de bom líder, porque um bom líder tem de apresentar um leque de características que o definem ao contrário do mau líder que basta ter uma ou mais características destrutivas para ser denominado como tal. Uma das conclusões obtidas pelo nosso estudo, e comprovado por Schyns et al. (2012), é que as formas de liderança abusiva apresentam uma ligação aos comportamentos contraproducentes do colaborador, isto é, quanto mais evidente a presença de uma liderança negativa maior a probabilidade de existência de comportamentos contraproducentes.

Através da análise do primeiro conceito, fatores de satisfação e insatisfação com o trabalho, podemos concluir que existe um número enorme de dimensões que geram satisfação ou insatisfação no trabalho e que, normalmente estão relacionadas com a relação interpessoal com os chefes, colegas de trabalho ou clientes. Em relação aos aspetos mais valorizados é possível verificar, mais uma vez, que o bom relacionamento com os colegas e os clientes têm um grande impacto na satisfação do colaborador. Outros aspetos referidos foram o bom ambiente de trabalho, visto como consequência de uma boa chefia e de um bom relacionamento entre os membros da equipa. Outra conclusão retirada foi a importância da crise económica atual para a satisfação no local de trabalho, que leva muitos entrevistados a referirem a remuneração como um dos aspetos mais valorizados. Assim podemos concluir que a liderança abusiva tem um grande impacto ao nível da satisfação e insatisfação do colaborador no seu local de trabalho, uma vez que dela depende a existência de um bom clima de trabalho.

Quanto aos estilos de liderança detetados pelos entrevistados podemos concluir que estamos perante superiores hierárquicos que não são líderes e que não sabem usar o seu poder para o bem-estar do funcionário e, conseqüentemente para a melhoria do desempenho global da organização. Através da análise pode-se concluir que as lideranças mais presentes nesta amostra são as lideranças viradas para a organização/produção, com a preocupação apenas pelos objetivos da empresa. Outras ilações são referentes às lideranças passivas e pouco estruturadas que são mencionadas pelos entrevistados, o que nos leva a deduzir que a maior parte dos líderes está ausente e não tem competências para gerir a sua equipa nem estruturar um plano estratégico às mudanças do dia-a-dia. Muitos entrevistados mencionam a liderança empobrecida (ausência de liderança), base da ausência do líder, da falta de organização e da desatenção. Também podemos concluir que a liderança abusiva é muito utilizada pelos líderes com falta de formação. Neste estudo também é visível a enorme frustração dos entrevistados face ao líder que apresenta favoritismos e face ao líder que mantém uma relação interesseira com os funcionários, para atingir os seus objetivos pessoais. De realçar também o temperamento dos líderes na sua caracterização como mau líder. Assim, podemos concluir através da análise aprofundada do conceito de liderança que, nesta população, estamos perante um clima de liderança abusiva e que esta apresenta variadas características facilmente detetadas pelos funcionários. Todos os entrevistados conseguem enumerar características dos seus líderes (atuais ou passados) que são percecionadas como destrutivas. Características como ser interesseiro, temperamental, incompetente, apresentar favoritismos, falta de formação, retenção de informação crítica, incapacidade de resolução de problemas e de afirmação, falta de comunicação, passividade e preocupação apenas com os objetivos da organização são as dimensões mais mencionadas pelo nosso grupo de estudo como caracterizadoras de má liderança.

A categoria temática relativa às conseqüências da má liderança e comportamentos contraproducentes foi criada com o intuito de responder à questão: “Quais as conseqüências para o indivíduo e para a organização das lideranças abusivas?”. Tal como referido na discussão dos dados este tema foi o que mostrou mais evidências ao longo de todas as entrevistas e tornou-se bem clara a correlação positiva entre liderança abusiva e mau clima organizacional. Podemos então concluir que a subcategoria chave é sem dúvida o mau clima organizacional, por ser referido em todas as entrevistas como conseqüência da liderança abusiva. As conseqüências do mau clima organizacional mais frequentes, de acordo com o nosso estudo, são os baixos níveis de desempenho individual e menor produtividade, a desmotivação e a elevada conflitualidade seguida de pior performance por

parte dos colaboradores. O mau clima organizacional também pode gerar situações de inveja organizacional e de ausência de trabalho em equipa, embora seja menos evidente porque muitos entrevistados referem que o mau clima é não entre colegas mas sim, a um nível mais macro, entre chefia/subordinados. É referido aliás que muitas vezes a boa relação com os colegas até é o que dá força para superar as lideranças abusivas.

Outra conclusão do nosso estudo é o facto das lideranças abusivas terem um impacto nos sentimentos e emoções dos colaboradores e poderem, numa situação extrema, levar à exaustão emocional do colaborador, à quebra de moral e motivação e eclosão de sentimentos disruptivos. Uma das conclusões mais interessantes deste estudo refere-se à presença da injustiça organizacional e do impacto que este tem no comportamento dos colaboradores e gestão de sentimentos de revolta e injustiça. Esta subcategoria é muito mencionada e é apresentada sobre a forma de injustiças interpessoais e procedimentais. Consequências como pior performance, desrespeito, relação de interesse, falta de liberdade de expressão e relação fechada, são dimensões também percecionadas pelos entrevistados como consequências de uma má relação com os chefes. Podemos concluir, então, que as consequências da liderança abusiva têm impacto ao nível organizacional e individual, que afetam negativamente o clima de trabalho, resultando em más relações com as chefias e injustiças organizacionais e que, quando tudo está presente e levado ao extremo, pode eventualmente levar ao fecho de lojas e ter consequências sociais.

Adicionalmente, de acordo com o nosso estudo, podemos concluir que as razões que levam os colaboradores a agir de forma passiva face aos abusos da chefia são, com igual número de incidências, a necessidade económica, falta de noção das ofertas do mercado de trabalho e a crise económica atual. Uma maioria também referiu a incapacidade de enfrentar o abusador por medo de represálias profissionais. Algo também mencionado, embora pouco, foi a perceção profissional. Dos entrevistados que agiram de forma ativa face aos abusos é de realçar o confronto direto com o líder, que foi mencionado por metade dos alvos de abuso, que agiram ativamente. O aumento de empenho para obter aprovação e a denúncia à hierarquia superior foram reações mencionadas pelos entrevistados que agiram de forma ativa perante as situações de abuso. Podemos concluir que neste estudo existe um maior número de reações passivas aos abusos da chefia. A maior parte dos entrevistados que tiveram reações ativas aos abusos sofreram retaliações no trabalho, o que em algumas situações os inibe de voltar a responder ao abusador.

Em relação às perceções de liderança promotora da satisfação no trabalho detidas pelo empregado, as características referidas não estão obrigatoriamente presentes nos locais de

trabalho dos entrevistados mas estes identificam como promotoras da satisfação. Em relação aos estilos de liderança concluímos que a liderança construtiva e apoiante e a liderança estruturada são as únicas presentes. Como referido anteriormente, concluímos que o clima de trabalho percebido pelos entrevistados é abusivo, o que nos remete para um número muito reduzido de entrevistados que referem as boas lideranças. Mais uma vez, podemos afirmar que o clima organizacional é mau e que as lideranças abundantes são as abusivas. Outra conclusão está relacionada com o facto de as boas lideranças mencionadas pelos entrevistados apresentarem dimensões que estão presentes em todas as entrevistas, isto remete-nos novamente para o estudo de Shaw et al. (2011), que, tal como o nosso estudo, indica a necessidade de determinadas características estarem obrigatoriamente presentes para que os liderados identifiquem os seus líderes como bons líderes. No nosso estudo essas características são a consideração pelo trabalho dos outros, a reposição da justiça, a distribuição objetiva das tarefas, a organização e comunicação, a capacidade de resolução de problemas, o espírito de equipa, a consideração pelos liderados e o ser trabalhador. Um fator que também é de realçar no nosso estudo é a comunicação como característica quase obrigatória para que um líder seja considerado bom. Todos os entrevistados mencionaram esta dimensão e ela pode estar representada de várias formas, como esclarecimento de dúvidas, esclarecimento de regras, esclarecimento de tarefas de trabalho, entre outros. Apesar de haver muitas outras características referenciadas pela nossa população de estudo, como profissionalismo, capacidade de inovação e preocupação com o bem-estar do liderado, a mais marcante é mesmo a comunicação, porque está na base da boa liderança, tal como refere Grill et al. (2011). Outra conclusão do nosso estudo é a importância da boa relação com a chefia para um ambiente de trabalho agradável que origina um aumento de performance de cada um e que, conseqüentemente, aumenta a probabilidade de sucesso da organização.

Por último, a comparação entre o líder atual e a percepção de bom líder foi introduzida para perceber de forma objetiva a percepção que os colaboradores têm das suas chefias: se são boas chefias ou más chefias. De acordo com os resultados obtidos, podemos concluir que 85% dos casos considera a sua chefia atual uma má chefia, por falta de competências humanas e profissionais.

As principais conclusões retiradas deste estudo são que não se pode nunca subestimar a liderança abusiva porque esta está presente na maior parte das empresas e tem conseqüências negativas enormes a todos os níveis: organizacional e individual com conseqüências psicológicas, e físicas para o indivíduo. É importante que os gestores

entendam a influência que este tipo de lideranças tem nos seus colaboradores e que compreendam que ganham mais com lideranças construtivas. É importante apostar na formação das chefias, nomeadamente ao nível das competências relacionais. Este estudo para além de revelar e realçar as consequências da má liderança também apresenta as benesses de uma boa liderança e como identificá-la, daí ser um instrumento de esclarecimento sobre a boa liderança para os gestores atuais.

De uma forma muito simples, podemos afirmar, tal como Pina e Cunha et al. (2003), que o nosso estudo conclui que os bons líderes geram situações positivas para a organização, ao contrário dos maus que degradam os aspetos positivos.

8.1 Contributos do estudo

Um dos contributos do estudo está relacionado com a identificação dos fatores geradores de satisfação e insatisfação no local de trabalho. Assim há que procurar trabalhar em prol de uma boa relação com os colegas e chefias e um bom ambiente de trabalho, de forma a gerar satisfação laboral nos colaboradores. Quanto mais satisfeito estiver o colaborador menor é a probabilidade deste ter comportamentos contraproducentes em direção à organização. Outro contributo será a identificação dos elementos que caracterizam determinadas lideranças abusivas. É necessário que as empresas procurem identificar este tipo de atitudes e comportamentos na sua empresa de forma a lidar com estes problemas antes que eles assumam proporções incontáveis. Com este estudo é possível verificar quais os comportamentos que determinados estilos de liderança abusiva apresentam. A liderança de topo da organização tem que esta atenta aos assuntos relacionados com a gestão de pessoal e a componente humana. Nenhum ser humano gosta de se sentir um instrumento para atingir um fim, sem ter o devido reconhecimento ou ser valorizado como merece. É importante que a gestão de topo esteja atenta aos comportamentos dos líderes perante os seus colaboradores, que são na maior parte das vezes a razão pela qual tudo flui da melhor forma. Chefias ausentes, que não procuram apoiar o seu colaborador nem fazer com que aprenda, são chefias que não são uma mais-valia para a empresa, porque não catalisam o potencial dos seus colaboradores. Assim, é importante dar formação aos colaboradores, mas também aos líderes, principalmente na componente humana, uma vez que esta é a maior reclamação que os sujeitos deste estudo apresentam, principalmente ao nível da falta de comunicação.

Também de realçar é o contributo para a identificação das lideranças promotoras da satisfação no trabalho, percecionadas pelo funcionário. A satisfação é a base para um colaborador motivado, empenhado, com elevados níveis de performance e lealdade organizacional. Assim, é do interesse da organização identificar quais os estilos de liderança e quais os fatores mais mencionados pelos funcionários como caracterizadores de uma liderança promotora da satisfação laboral. Este trabalho identifica dois estilos de liderança que serão uma solução possível para o aumento dos níveis de satisfação no local de trabalho: a liderança apoiante e construtiva e a liderança estruturada.

O principal contributo deste estudo é relativo às consequências da liderança abusiva. O objetivo é mostrar aos gestores que a liderança abusiva não se trata apenas de abusos ou *bullying* no local de trabalho, este estilo de liderança trás consequências para a organização que não podem ser ignoradas. Mau clima de trabalho, deficitária gestão das emoções, injustiça organizacional, má relação com o subordinado e fecho de lojas são algumas das consequências possíveis da má liderança. Outro contributo, não tão explorado, mas que também teve as suas conclusões empíricas foi a análise das reações e emoções dos liderados a situações de abuso de poder. Esta é mais uma nota que apela à atenção dos gestores de topo, porque na maioria dos casos, se houver abusos ou *bullying* no local de trabalho, os abusados não se manifestam aos superiores hierárquicos com medo de sofrer represálias ou que os atos se agravem. Tem de partir da gestão de topo identificar estes abusos e agir o mais rápido possível, antes que alguém saia magoado. Para muitos funcionários o dia-a-dia no local de trabalho é considerado um martírio.

Por último, este estudo revela que a perceção que os funcionários têm dos seus líderes raramente é igualada à perceção que estes apresentam de um bom líder. É de atribuir algum valor à percentagem de 85% de entrevistados que consideram os seus líderes atuais maus líderes.

Na próxima secção iremos referir algumas recomendações para a eliminação de climas organizacionais tóxicos e de lideranças abusivas.

8.2 Como eliminar climas organizacionais tóxicos e lideranças abusivas: Recomendações ao nível das práticas de GRH

Como primeiro passo é importante perceber que a liderança abusiva é tão comum como a liderança construtiva. Os gestores têm de ter conhecimento dos comportamentos que são

considerados abusivos aos olhos dos subordinados, para que estes sejam identificados o mais rápido possível e sejam tratados da melhor forma. Sistemas de seleção terão de ser estabelecidos para evitar a contratação de líderes abusivos, as avaliações dos supervisores têm de começar a ter em conta a percepção que os liderados têm dos seus líderes e tem de haver formação que sensibilize os líderes a perceber o impacto que algumas atitudes têm nos seus colaboradores. Outra solução seria a criação de programas de orientação ou socialização para os recém-chegados, de forma a esclarecer as regras da organização e a mostrar que a organização não tolera determinado tipo de comportamento, mesmo proveniente de um superior hierárquico. Um melhor entendimento de como é que os trabalhadores lidam com atos de liderança abusiva, e as consequências do mesmo, irá permitir às organizações identificar este tipo de comportamentos e intervir o mais cedo possível de forma a não marcar negativamente a vida profissional do trabalhador ou até prevenir que estes abusos aconteçam (Starrat et al., 2010).

Outro fator a considerar quando se pensa em resolver problemas associados ao aparecimento de climas organizacionais tóxicos e líderes abusivos está relacionado com problemas emocionais. Por um lado, são algo que não deve ser tratado unicamente pelos líderes das organizações, e que, ao mesmo tempo, também não deve ser “empurrado” para as pessoas que normalmente são bem-sucedidas a lidar com as situações mais alarmantes e prejudiciais. A responsabilidade, nestes casos, deve estar assente nas próprias instituições. Existe, sem dúvida alguma, um caminho evolutivo por parte das organizações no que consta à resposta aos problemas emocionais dos colaboradores para garantir locais de trabalho produtivos (Frost, 2004). Um primeiro avanço neste ponto é o impedimento de críticas e/ou comentários que possam dar início a distúrbios emocionais. Para concretizar este ponto é necessário apostar em políticas de encorajamento e avaliações de desempenho que contenham fatores como a atitude positiva e competência relacional com os colegas de trabalho. Este tipo de avaliação vai encorajar o tipo de mentalidade que cria ambientes de trabalho saudáveis. Para garantir este tipo de mentalidade nos colaboradores, por exemplo, as companhias aéreas nos EUA optam por fazer contratações baseadas também nestes parâmetros (Frost 2004).

Outra atitude que pode ser aplicada para prevenir a eclosão de distúrbios emocionais é a de desencorajar os subordinados a retaliar verbal ou fisicamente para com as chefias ou clientes aquando conversas em que possam eventualmente ser humilhados publicamente. Neste sentido, é também viável formar os colaboradores para que respondam construtivamente a abusos de poder hierárquicos. Segundo Andersson et al. (1999) também

é possível prevenir a eclosão destes distúrbios emocionais através de políticas e regras de trabalho altamente rigorosas e explícitas no que se refere a atitudes irracionais no local de trabalho.

Claro que a criação de ambientes de trabalho saudáveis passa não só pelos subordinados mas, também, por aqueles que estão nas posições hierárquicas de chefia. O tipo de liderança que é admissível tem de ser claro, e se cumprido, ajuda a eliminar os líderes destrutivos. A verdade é que o mesmo sistema que promove este tipo de líderes também promove líderes capazes e construtivos. A redefinição pela liderança positiva ao nível do desenvolvimento e processo de seleção de recursos humanos seria útil. A melhor forma de descobrir este tipo de líderes, e de lidar com eles, passará por ouvir o que os subordinados têm para dizer e criar uma equipa de executivos, num nível hierárquico elevado que esteja orientada para agir em prol do bem-estar da empresa e dos seus colaboradores. Lynne F. McClure, autor do “Risky Business: Managing Violence in the Workplace”, afirmou: “A maior razão pela qual os comportamentos abusivos acontecem é porque a cultura das organizações o permite” (citada em Reed, 2004, p.70).

Outra solução referida por Thoroughgood, Padilla, Hunter e Tate (2012) seria fortalecer e tornar os subordinados mais independentes, para que estes confrontem os líderes destrutivos e desenvolvam práticas e processos de trabalho saudáveis.

Padilla et al. (2007) referem algumas práticas que podem ajudar a diminuir a probabilidade do aparecimento de líderes abusivos em climas organizacionais tóxicos: seleção e desenvolvimento de líderes; treino de subordinados mais fortes psicologicamente e desenvolvimento organizacional ao nível dos recursos humanos.

Por fim, na secção seguinte iremos apresentar as limitações do estudo e recomendações para investigações futuras.

8.3 Limitações do estudo e recomendações para investigações futuras

Apesar da enorme preocupação na escolha da metodologia que melhor se adaptasse ao estudo em questão, não se pode nunca esquecer as limitações que esta metodologia implica. A principal limitação está relacionada com a impossibilidade de generalização das conclusões do estudo. Assim, apesar de obtermos dados empíricos ricos, não os podemos generalizar, por não estarem ligados a dados estatísticos. De qualquer modo as conclusões daqui derivadas podem ser replicadas para outros contextos.

Outra limitação está ligada ao facto do entrevistador pertencer ao grupo analisado. Devido a isto é possível que na realização da entrevista possa ter havido, embora inconscientemente, alguma influência por parte do entrevistador no que se refere ao modo como a entrevista decorreu. Ainda dentro do mesmo problema, o entrevistador pertencia à mesma empresa e a um escalão acima dos operadores a quem realizou a entrevista, o que pode ter inibido de certa forma alguns dos entrevistados. Apesar destas limitações é importante referir que a confidencialidade foi sempre mantida e garantida aos entrevistados para que eles estivessem à vontade de exprimir o que sentiam. De qualquer forma, se houve alguma influência não foi intencional e procurou-se sempre não opinar em relação aos assuntos abordados.

Quanto às recomendações para investigações futuras, talvez seja interessante entrevistar também alguns chefes e tentar perceber o porquê da utilização das lideranças abusivas serem tão comuns e cruzar dados com os entrevistados. Talvez os líderes sejam percecionados como líderes abusivos e não o percebam. Talvez seja um ato inconsciente e não propositado. Outra recomendação será efetuar entrevistas numa empresa que contrate colaboradores de idades superiores, uma vez que este estudo só tem a perspetiva dos jovens trabalhadores, embora com alguma experiência de trabalho.

Referências bibliográficas

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 124(2), 229–246.
- Alexander, J. A., Bloom, J. R., e Nuchols, B. A. (1994). Nursing turnover and hospital efficiency: An organization-level analysis. *Industrial Relations*, 33, 505–520.
- Alonso, L., E. (1995). “Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa”. In J. M. Delgado e J. Gutierrez (Coords.), *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales* (p.225-240). Madrid: Editorial Síntesis,.
- Anderson, N., Hardy, G., West, M., (1990), Innovative teams at work. *Personnel Management*, 22, 48–53.
- Anderson, West, M.A., (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235–258.
- Andersson, L. M., e Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Journal*, 24, 452–471.
- Andrews, J. P. e Field, Richard, H. G. (1998). Regrounding the Concept of Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 128-136.
- Aquino, K. e Douglas, S. (2003). Revenge attitudes and hierarchical status as moderators of the relationship between identity threat and antisocial behavior in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 195–208.
- Aquino, K. e Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology*, 60, 717–741.
- Armstrong, M. (1999). *Human resource management practice: A handbook*. London: Konan Page.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., e Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4, 393–411.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47 , 755-778.
- Ashforth, B.E. (1997). Petty tyranny in organizations: a preliminary examination of antecedents and consequences, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14 (2), 126-40.
- Avolio, B. J. e Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Baer, M., Frese, M., (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45–68.

Barañano, A. M. (2008). Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação. Lisboa: Edições Sílabo.

Baron, R.A. e Neuman, J.H. (1998). Workplace aggression – the iceberg beneath the tip of workplace violence: evidence on its forms, frequency and targets. *Public Administration Quarterly*, 21 (4), 446-64.

Bass, B. M. (1960). Leadership, psychology, and organizational behavior. New York: Harper.

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research* . New York: Free Press. Bell, J., (1989). Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science. Milton Keynes, Inglaterra: Open University Press.

Bertaux, D. (1997). *Les Récits de Vie: Perspective Ethnosociologique*, Nathan, Paris.

Beyer, J. M. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 307–330.

Biberman, J., e Whitty, M., (1997). A postmodern spiritual future for work. *Journal of Organizational Change Management*, 10 (2), 130-138.

Bjorkqvist, K., Osterman, K., e Hjelt-Back, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173–183.

Blake, R. R., e Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III*. Houston: Gulf Publishing.

Bligh, M., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E., e Stovall, J. F. (2007). When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 528–557.

Boles, J.S., Dean, D.H., Ricks, J.M., Short, J.C., Wang, G., (2000), The dimensionality of the Maslach Burnout Inventory across small business owners and educators. *Journal of Vocational Behavior*, 56 (1), 12–34.

Boyett, J. H. (2006). Transformational Leadership: The highly effective leader/follower relationship, *The science of Leadership*, Boyette & Associates.

Bryman, A. e Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press. Bryman, A. (2004). Liderança nas Organizações. In S. R.; Clegg, C. Hardy, W. R. Nord, T. Fischer, M. Caldas e R. Fachin (Orgs). *Handbook de Estudos Organizacionais* (pp258-281).. São Paulo: Atlas.

Brewer, J., e Hunter, A. (1989). *Multimethod research: A Synthesis of styles*. Newbury Park, CA: Sage.

Bulutlar, F., e Unler Oz, E. (2009). The effects of ethical climates on bullying behavior in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 86, 273–295.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. Burriss, E. R., Detert, J. R., e Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93, 912–9222.

Burton, J., P., Hoobler, J., M. e Scheuer, M., L. (2012). Supervisor Workplace Stress and Abusive Supervision: The Buffering Effect of Exercise. *Journal of Business Psychology*, 27, 271–279.

Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21 (4), 201-206.

Cardona, P., Lawrence. B.S. e Bentler, P. M. (2003). Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior. IESE Working Paper No. D/497. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=462625> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.462625>

Carvalho, A. C. (2004). A gestão da flexibilidade através da gestão de recursos humanos: O caso das grandes consultoras de gestão. Braga: Universidade do Minho.

Colás B., P.(1992). La Metodologia cualitativa. In P. Colás& L. Buendia (Eds.), *Investigación Educativa (pp.)*. Sevilha: Alfar.

Colás, P. (1998). “El análisis cualitativo de datos”. In L. Buendia, P. Colás&F. Hernández (Org.), *Métodos de investigación en Psicopedagogia* (pp.225-249). Madrid: Mc-Graw-Hill.

Conger, J.A.(1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19 (2), 44-55.

Coyne, I., Chong, P. S. L., Seigne, E., e Randall, P. (2003). Self and peer nominations of bullying: An analysis of incident rates, individual differences, and perceptions of the working environment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 209–228.

Coyne, I., Seigne, E., e Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 335–349.

Craig, S.B. e Gustafson, S.B. (1998), Perceived leader integrity scale: an instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*, 9 (2), 127-45.

Creswell, J., (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., e Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160–169.

D'Cruz, P., e Noronha, E. (2011). The limits to workplace friendship: Managerialist HRM and bystander behavior in the context of workplace bullying. *Employee Relations*, 33, 269–288

Demazière, D. e Dubar, Cl. (1997). *Analyser les entretiens biographiques – L'exemple des récits d'insertion*. Paris: Nathan.

De Dreu, C. K. W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 5–18.

Denrell, J. (2005). Selection bias and the perils of benchmarking. *Harvard Business Review*, 83 (4), 114–119.

Denzin N. e Lincoln, L. (eds.) (1994). *Handbook of qualitative research*. Califórnia: Sage.

Djurkovic, N., McCormack, D., e Casimir, G. (2008), Workplace bullying and intention to leave: The moderating effect of perceived organizational support. *Human Resource Management Journal*, 18, 405–422.

Drath, W. H. (1998). Approaching the future of Leadership Development. In C. D. Mccauley, R. S. Mosley, and E. Van Velson (eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp. 403-432). San Francisco: Jossey-Bass.

Duffy, M. K., e Ferrier, W. J. (2003). Birds of a feather? How supervisor–subordinate dissimilarity moderates the influence of supervisor behaviors on workplace attitudes. *Group Organization Management*, 28, 217–248.

Duffy, M.K., Ganster, D.C. e Pagon, M. (2002), Social undermining in the workplace, *Academy of Management Journal*, 45 (2), 331-51.

Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 16–27. Einarsen, S., e Raknes, B. (1997). Harassment at work and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247–263.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. e Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In S. Einarsen (Ed.), *Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research, and practice* (pp.3-40).

Boca Raton, FL: Taylor and Francis. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., e Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work. In S. Einarsen (Ed.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 3–30). Londres: Taylor and Francis.

Einarsen, S., Schanke Aasland, M. e Skogstad, A. (2007), Destructive leadership behaviour: a definition and conceptual model, *Leadership Quarterly*, 18 (3), 207-16.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4) , 532-550.

Elangovan, A. R., e Xie, J. L. (2000). Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 319–328.

Fairholm, G. (1996), Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership and Organization Development Journal*, 17 (5), 11–17.

Fidel, R. (1992). The case study method: a case study, In: Glazier, J., D. e Powell, R., R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, pp.37-50.

Ferris, G.R., Zinko, R., Brouer, R.L., Buckley, R.M. e Harvey, M.G. (2007), Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership, *Leadership Quarterly*, 18 (3), 195-206.

Fernandes, E. e Maia, A. (2001). 'Grounded Theory' In Eugénia M. Fernandes e Leandro S. Almeida (Eds.), *Métodos e Técnicas de Avaliação: Contributos para a prática e investigação psicológicas*. Braga : Centro de Estudos em Educação e Psicologia da Universidade do Minho: 49-76.

Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41, 241-250.

Fiedler, F. E., (1967) *A theory of a Leadership effectiveness*. New York: Mc-Graw-Hill Book Company.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327-358.

Flick, U. (1999). *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage Publications.

Fontana, A., Frey, J. (1994). "Interviewing: the art of science". In N. Denzin e Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Califórnia: Sage.

Fox, S., e Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 438–456.

Frost, P. J. (2004). Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, 33 (2), 111-127.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 693-727.

Fry, L.W., Vitucci, S., e Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835–862.

Glaso, L., Matthiesen, S. B., Nielsen, M. B., e Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 313–319.

Glisson, C. (2007). Assessing and changing organizational culture and climate for effective services. *Research on Social Work Practice*, 17 (6), 736–747.

Glisson, C., Dukes, D., e Green, P. (2006). The effects of the ARC organizational intervention on caseworker turnover, climate, and culture in children's services systems. *Child Abuse & Neglect*, 30, 855–880.

Glomb, T. M., e Liao, H. (2003). Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal*, 46, 486–496.

Goleman, D., Boyatis R., e Mckee A. (2001). Primal Leadership: The hidden Driver of Great Performance, *Harvard Business Review*: 47.

Gomez, G., R., Flores, J. Jimènez, E., (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*. Malaga: Ediciones Aljibe. Graham, J. W., (1991). Servant-leadership in organizations: inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2 (2), 105-119.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, to-day, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

Griffin, M.A. e Mathieu, J.E. (1997), Modeling organizational processes across hierarchical levels: climate, leadership, and group process in work groups, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 731-744.

Grill, C., Ahlborg, G., Lindgren, E. C. (2011). Valuation and handling of dialogue in leadership: A grounded theory study in Swedish hospitals, *Journal of Health Organization and Management*, 25 (1), 34-54.

Gruys, M. L., e Sackett, P. R. (2003), Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30–42.

Guerra, I., C. (2006), *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: sentidos e forma de uso*. 1ª edição, Estoril: Príncipe Editora, Lda.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, Mass: Belknap Press.

Herzberg, F. (1996). A teoria motivação-higiene. In C.A. Marques & M.P. Cunha (Eds.), *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (pp. 43-65). Lisboa: Dom Quixote.

Hoel, H. e Cooper, C.L. (2001). Origins of bullying: theoretical frameworks for explaining workplace bullying, in Tehrani, N. (Ed.), *Building a Culture of Respect: Managing Bullying at Work*. London: Taylor and Francis, pp. 3-19.

Hoel, H., e Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester: University of Manchester Institute of Science and Psychology (UMIST).

Hoel, H., e Salin, D. (2003). Organizational antecedents of bullying. In S. Einarsen (Ed.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (203–218). Londres: Taylor and Francis.

Hoel, H., Faragher, B., e Cooper, C. L. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behavior is not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32, 367–387.

Hoel, H., Rayner, C., e Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 195–230.

Hornstein, H. A. (1996), *Brutal bosses and their prey*. New York: Riverhead.

BooksHowell, J. M. e Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.

Hughes, R. L. (1996). *Leadership. Enhancing the lessons of experience*. 2ª edição, Chicago: Irwin.

James, L. R., e Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (275–295). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Jayarathne, S., e Chess, W. A. (1984). Job satisfaction, burnout and turnover: A national study. *Social Work*, 448–457.

Jones, A.P., James, L.R., (1979), Psychological climate: dimensions and relationships of individuals and work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance* 23, 201–250.

Joyce, W.F., Slocum Jr., J.W., (1990). Strategic context and organizational climate. In: Schneider, B. (Ed.), *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass, São Francisco, CA, 130–150.

Jung, D., Wu, A., Chow, C.W., (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly* 19, 582–584.

Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issues, *Journal of Emotional Abuse*, 1 (1), 85-117.

Keashly, L. (2001). Interpersonal and systematic aspects of emotional abuse at work: the target's perspective, *Violence and Victims*, 16 (3), 233-66.

Keashly, L., Trott, V., e MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation, *Violence and Victims*, 9, 341-357.

Keelan, E. (2000). Bully for you. *Accountancy*, 125 (1281), 56.

Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business School Press, Boston.

Kets de Vries, M. (2004), Organizations on the couch: a clinical perspective on organizational dynamics, *European Management Journal*, 22 (2), 183-200.

Kets de Vries, M. e Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: an object relations perspective, *Human Relations*, 38 (6), 583-601.

Khan, S. N., Qureshi, I. M., Ahmad. H. I. (2010), Abusive Supervision & Negative Employee Outcomes, *European Journal of Social Sciences*, 15 (4).

Klein, K.J., Conn, A.B., Smith, D.B., Sorra, J.S., (2001), Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology* 86, 3–16.

Komives, S. R., Lucas, N., e McMahon, T. R. (1998), *Exploring Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass
Kort, E. D. (2008). What, after all, is leadership? “Leadership” and plural action. *Leadership Quarterly*, 19, 409-425.

Kuenzi, M., Schminke, M., (2009). Assembling fragments into a lens: a review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management* 35, 634–717.

Lanyon, R. I., e Goodstein, L. D. (2004), Validity and reliability of a pre-employment screening test: The counterproductive behavior index (CBI). *Journal of Business and Psychology*, 18 (4): 533–553.

Lazarus, R., e Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
Lipman-Blumen, J. (2006). *The Allure of Toxic Leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians - and how we can survive them*. Oxford University Press, New York.

Lord, R. G. (1985), An information processing approach to social perceptions, leadership and behavioral measurement in organizations, *Research in Organizational Behavior*, 7, 87-128.

Lubit, R. (2004). *The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities*. Ivey Management Services: Improving the practice of management

<http://home.mycybernet.net/~taylors/Publish/Tyranny%20of%20toxic%20Managers.pdf>,
March/April, Retrieved July 29, 2009.

Ludtke, O., Trautwein, U., Kunter, M., Baumert, J., (2007), Reliability and agreement of student ratings of the classroom environment: a reanalysis of TIMSS data. *Learning Environment Research* 9, 215–230.

Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., e Alberts, J. K. (2007), Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree, and impact. *Journal of Management Studies*, 44, 837–862.

Maroy, C. (1997). 'A análise qualitativa de entrevistas.' In Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J-P., Ruquoy, D., Saint-Georges, P. (Eds.) *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva- Publicações, Lda.: 117-156.

Markham, S.E. e McKee, G.H. (1995), Group absence behavior and standards: a multilevel analysis, *Academy of Management Journal*, 38 (4), 1174-1190.

McKay, P.F., Avery, D.R., Tonidandel, S., Morris, M.A., Hernandez, M., Hebl, M.R., (2007), Racial differences in employee retention: are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology* 60, 35–62.

McCracken, G. D. (1988) *The long interview*, California: Sage Publications, Inc. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., e Topolnytsky, L. (2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.

Meyer, J.P. e Allen, N.J. (1997), *Commitment in the Workplace*, Sage, CA, Thousand Oaks. Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.

Mitchell, M. S., e Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159–1168.

Moreira, P. (2005), As fontes de poder dos gestores de recursos humanos portugueses: Um estudo exploratório. Braga: Universidade do Minho.

Mulec, K. (2006). Positive professional leaders: Aspects to consider in leadership development. *Leadership and Organization Development Journal*, 27 (1) , 66-81.

Nelson, C., Treichler, P., A., Grossberg, L., (1992). "*Cultural studies*". New york: routledge, pp.1-16.

Neto, V. (2008). Quem são os líderes de pernambuco: modelos teóricos e práticas locais. Recife: Universidade Federal de Pernambuc.

Neuman, J. H., e Baron, R. A. (1998), Aggression in the workplace. In R. Giacalone e J. Greenberg (Eds.). *Antisocial behavior in organizations*: 37–67. Thousand Oaks, CA: Sage.

Notelars, G., Einarsen, S., De Witte, H., e Vermunt, J. K. (2006). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work & Stress*, 20 (4), 289–302.

Olafsson, R. F., e Johannsdottir, H. L. (2004). Coping with bullying in the workplace: The effect of gender, age and type of bullying. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32 (3), 319–333.

Oliveira, António M. (2008). Liderança e espiritualidade nas organizações: um estudo exploratório. Braga: Universidade do Minho.

Ozcelik, H., Langton, N., e Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good: The relationship between leadership practises that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2) , 186-203.

Padilla, A., Hogan, R. e Kaiser, R.B. (2007), The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments, *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 176-94.

Pauchant, T. C. (2005). Integral leadership: A research proposal. *Journal of Organization Change Management*, 18 (3), 211-229.

Pelletier, G. (1999). Les formes du leadership. In P. Cabin (Ed.), *Les Organisations*. (163-172). Auxerre: Sciences Humaines.

Persson, R., Hogh, A., Hansen, A. -M., Nordander, C., Ohlsson, K., Balogh, I., et al. (2009). Personality trait scores among occupationally active bullied persons and witnesses to bullying. *Motivation and Emotion*, 33, 387–399.

Pina e Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. C., e Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

Ponte, J., P., (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 1 (3), 3-17

Punch, K., (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*. London: Sage Publications.

Rayner, C., Hoel, H., e Cooper, C. L. (2002). *Workplace bullying: What we know, who is to blame, and what can we do?* Londres: Taylor and Francis.

Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*. Ritchie, J. e Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London: Sage Publications.

Robinson, S. L., e O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41, 658–672.

Rodriguez-Munoz, A., Baillien, E., De Witte, H., Moreno-Jimenez, B., e Pastor, J. C. (2009). Cross-lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction and engagement: Two longitudinal studies. *Work and Stress*, 23, 225–243.

Rotter, J. (1966), Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1–28.

Rosenthal, S., A., Pittinsky, T., L. (2006). Narcissistic leadership, *The Leadership Quarterly*, 17, 617–633.

Olabuenaga, J., I., R. (1996). *Metodologia de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Ruquoy, D. (1997). 'Situação de entrevista e estratégia do entrevistador.' Em Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J-P., Ruquoy, D., Saint-Georges, P. (Eds.) *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais* (pp. 84-116). Lisboa: Gradiva- Publicações.

Sackett, P. R. (2002), The structure of counterproductive behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5–11.

Sackett, P. R., e DeVore, C. J. (2002), Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil e V. Viswesvaran. *Handbook of industrial, work, and organizational psychology*, 1, 145–164. London: Sage.

Salin, D. (2003), Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56, 1213–1232.

Samnani, A., Singh, P. (2012), 20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. School of Human resource Management, York University, Toronto, ON, Canada.

Sankowsky, D.(1995), The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, 23 (4), 57–71.

Schat, A.C.H. e Kelloway, E.K. (2000), Effects of perceived control on the outcomes of workplace aggression and violence, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (3), 386-402.

Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C., e Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an “enriched” job. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 236–251.

Schneider, B., Ehrhart, M.G., Mayer, D.M., Saltz, J.L., Niles-Jolly, K., (2005), Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal* 48, 1017–1032.

Schulte, M., Ostroff, C., e Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 645–671.

Schyns, B., Schilling, J. (2012), How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The leadership Quarterly*.

Seters, D.A.Van; Field, R.H.G. (1996) The Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3 (3), 29 – 45.

Sganzerla, R. (s/d). A Liderança e Suas Principais Teorias. *Revista Eletrônica Academia de Talentos*, 2.

Shaw, J. B., Erickson, A., Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22, 575-590.

Shim, M. (2010). Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Services Review*, 32, 847–856.

Silva, F. (2011). Teoria Leader Member Exchange - LMX: Uma Avaliação da qualidade da relação entre líder-liderado ao serviço da formação de líderes. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.

Sommers, J. A., Schell, T. L., e Vodanovich, S. J. (2002). Developing a measure of individual differences in organizational revenge. *Journal of Business & Psychology*, 17 (2), 207–222.

Sonnentag, S., Kuttler, I., e Fritz, C. (2010). Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 355–365.

Spector, P. E. (1982), Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482–497.

Spector, P. E., e Fox, S. (2005), A stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, 151–174. Washington, DC: American Psychological Association.

Spencer, L., Ritchie, J. e Connor, W. (2003). Analysis : practises, principles and processes. Em J. Ritchie e J. Lewis (Ed.), *Qualitative research practise : A guide for social science students and researchers* (p. 199-218). London : Sage Publications.

Starratt, A., e Grandy, G. (2010). Young worker's experiences of abusive leadership. *Leadership and Organization Development*, 31 (2) , 136-158.

Strauss, A., e Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Stoner, J. A. F., Freeman, E. R. (1999) *Administração*. 5ª edição, Rio de Janeiro: LTC.

Strandmark, M. K., e Hallberg, L. R. M. (2007). The origin of workplace bullying: Experiences from the perspective of bully victims in the public service sector. *Journal of Nursing Management*, 14, 1–10.

Sy, T. e Cote, S. (2005), The contagious leader: impact of leader's affect on group member affect and group processes, *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 295-305.

Tannenbaum, R. Massarik, F. e Weschler, I. R. (1972), *Leadership and Organization*. New York York: Mc Graw-Hill.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2) , 178-190.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., e Shaw, J. D. (2001), Personality moderators of the relationships between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 974–983.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., e Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89, 455–465.

Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis and research agenda, *Journal of Management*, 33 (3), 261-89.

Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. e Tripoli, A.M. (1997), Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?, *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1089-1121.

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., et al. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351–360.

Vartia, M. (1996). The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 203–214.

Vega, G., e Comer, D. R. (2005). Sticks and stones may break your bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 58, 101–109.

Watson, D., e Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96, 465–490.

Wei, F., Si., S. (2011). Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: the moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Springer Science e Business Media*, LLC.

Wells, E. J., e Peachey, W. P. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Team Performance Management* 17 (1/2) , 23-40.

Wheeler, A. R., Buckley, M. R., Halbesleben, J. R., Brouer, R. L., e Ferris, G. R. (2005). The elusive criterion of fit revisited: Toward an integrative theory of multidimensional fit. In J. Martocchio (Ed.). *Research in personnel and human resource management*, 24, 265–304.

Greenwich, CT: Elsevier/JAI Press. Wilpert, B. (1995). Organizational behavior. *Annual Reviews Psychol*, 46, 59-90.

Yang, J. (2008). Can't serve customers right? An indirect effect of co-workers' counterproductive behavior in the service environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 29–46.

Yin, R., (1994). Case study research: Design and methods. 2ª edição, Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

Yukl, G. (2002) *Leadership in organizations*. 5ª edição, New Jersey: Prentice Hall.

Zapf, D., e Einarsen, S. (2011). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In S. Einarsen (Ed.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, 2, p. 177–200, London: Taylor and Francis.

Zellars, K. L., Tepper, B. J., e Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87,1068–1076.

Zohar, D., Luria, G., (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology* ,89, 322–333.

Zohar, D., Luria, G., (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90, 616–628.

Thoroughgood, C., N., Padilla, A., Hunter, S., T. e Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership, *The Leadership Quarterly*, 23, 897–917.

Anexos

GUIÃO DA ENTREVISTA

Entrevista
Data:
Número:

PARTE I - Questões genéricas sobre o trabalho

- Fale-me um pouco do seu trabalho. De que aspetos é que gosta mais? E porquê? E de que aspetos do trabalho é que gosta menos? E porquê?
- Há algum acontecimento ou situação de trabalho de que se recorde como tendo sido muito negativo? Pode descrevê-lo? Porque é que foi tão marcante para si?
- E o inverso? Isto é, lembra-se de uma situação de trabalho ou de um momento que o tenha marcado pela positiva? E porquê? Como é que se sentiu?
- O que é que valoriza mais no seu trabalho? [é o trabalho em si? São as relações com os colegas? São as relações com os clientes? É a remuneração e o pacote de benefícios?]

PARTE II - Questões centradas na supervisão e estilo de chefia

- Fale-me um pouco das relações entre os colaboradores e as chefias no seu local de trabalho. Como as descreveria, de uma forma geral?
- E no caso particular da relação com a sua chefia, como a caracteriza?
- Como descreve o seu supervisor? Há alguma situação particular, de que se recorde, ilustrativa do seu estilo de chefiar? Pode descrever-ma?
- Como descreveria o seu supervisor em relação ao cumprimento dos objetivos da organização?
- Quais considera serem os pontos fortes da sua chefia? E os pontos fracos? Porquê?
- Diria que mantém uma relação próxima com o seu supervisor? E porquê?
- O que é que gostava de mudar na relação com o seu supervisor? De que é que sente falta?

- Têm existido mudanças ao longo do tempo na relação com a sua chefia? [se sim, perguntar: O que é que mudou? E porquê?
- Considera que a sua chefia o tem ajudado a melhorar o seu desempenho na função? Se sim, de que forma é ele tem contribuído para o ajudar? Se não, de que modo é que a atuação do seu supervisor o tem afetado negativamente? Pode dar--me um ou dois exemplos de situações que considere muito negativas.
- Para terminar, considera que o estilo de liderança é importante para a existência de um bom clima de trabalho? Na sua opinião, como é que os líderes podem contribuir positivamente para um bom clima de trabalho?
- E como é que a liderança pode criar um mau clima de trabalho? Pode dar-me alguns exemplos de que se recorde? Acha que os líderes são importantes para o sucesso da organização? E no caso da sua organização como é que as chefias têm contribuído para esse sucesso?
- Para finalizar, o que é para si um bom líder? E em que medida é que o seu supervisor está próximo ou não desse ideal?

PARTE III – Emoções e reações a comportamentos de abuso

- Recorda-se de alguma situação em específico, em que se tenha sentido abusado/a, pelo seu chefe? Como se sentiu, que impacto é que isso teve no seu trabalho e como é que reagiu?

PARTE IV – Dados Sociodemográficos

- Sexo -
- Idade -
- Nível de escolaridade -
- Profissão atual -
- Há quanto tempo -