

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Camila Raquel Oliveira Carvalho

**A Relação entre a Liderança Tóxica e o
Teletrabalho: Um estudo quantitativo
exploratório**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação do(a)
Professora Doutora Emília Fernandes

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

Quero agradecer ao meu pai, Manuel Carvalho e à minha mãe, Conceição Castro por não me terem colocado objeções nas minhas escolhas e por me apoiarem nas diversas fases da minha vida.

A minha irmã Juliana Carvalho, por ser uma pessoa incrível, por estar sempre do meu lado e por me ter dado a alegria da nossa família, a minha afilhada Matilde Pinto

Ao meu namorado Gonçalo Almeida, por me fazer acreditar que conseguia, não me deixar desistir e por estar sempre do meu lado.

A mãe do meu namorado, Isabel Pereira pelo carinho que tem por mim e pela ajuda que prestou neste estudo.

À minha colega e amiga Joana Leça, pelos conselhos, pelo suporte e pelo companheirismo que construímos de forma tão rápida.

Agradeço também às entidades patronais SLS Salsa- Comércio e Difusão de Vestuário S.A. e Altronix-Sistemas Eletrónicos LDA, que permitiram, sempre que necessário a minha ausência para compromissos universitários.

Por fim a minha orientadora, professora doutora Emília Fernandes, por ter aceite este desafio.

Declaração de Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Lideranças Tóxicas e o Teletrabalho

Resumo

Subordinada à liderança tóxica e ao teletrabalho, esta investigação pretende em avaliar como definem os trabalhadores em regime de teletrabalho a toxicidade das suas chefias e como esta toxicidade surge na liderança associada ao regime de teletrabalho.

Considerando a escassez de estudos nesta área, o presente trabalho de investigação, através de um estudo exploratório de natureza quantitativa, propôs dar a conhecer as perceções dos questionados face à sua liderança e face ao regime de teletrabalho através de um questionário disponível online, para qualquer individuo que teletrabalha/teletrabalhava e lidava com uma chefia direta. Ainda foram testadas relações entre os construtos anteriormente citados e também entre liderança tóxica e os dados sociodemográficos dos inquiridos.

Os resultados obtidos indicam que apesar de não serem notadas evidências de uma forte existência de uma liderança tóxica no estudo, esta está presente no dia-a-dia dos trabalhadores. Foi possível detetar a existência de resultados estatisticamente significativos entre liderança tóxica e a variável idade. Para além disso, foram identificadas relações entre liderança tóxica e o regime de teletrabalho, entre elas, um colaborador que não considera o seu líder um bom modelo de gestão tende a reportar a sua liderança como tóxica. Depois de discutidos os resultados, são apresentadas as contribuições teóricas e praticas para as organizações. Assim sendo, esta investigação, para além de permitir compreensão da liderança tóxica no contexto de teletrabalho, mostrou-se relevante para dar conta da importância de criar condições físicas e estruturais para que o teletrabalhador tenha as mesmas condições de quando o trabalho é realizado presencialmente. Comprovou-se ainda a necessidade de desenvolver programas de formação e coaching onde deverá ser inculcida uma cultura que valoriza as práticas de uma boa liderança e de uma comunicação mais assertiva e apropriada para lidar com os liderados remotamente.

Palavras-chave: Exploratório; Quantitativa; Liderança; Teletrabalho; Tóxica;

Toxic Leadership and Teleworking

Abstract

Concerning toxic leadership and telework, this research intends to evaluate how remote workers ascertain their leaders toxicity and how this toxicity arises associated with telework.

Considering how sparse the studies about this theme are, this research paper, seeks to understand the perception of the questionee, regarding their leadership and telework, through an exploratory, quantitative research, making use of an online questionnaire, available to any remote worker and had/has a direct supervisor. There were also correlated the aforementioned constructs with toxic leaderships and sociodemographic data of the respondents.

Although there is no evidence of a strong existence between toxic leadership in the results, it is possible to denote its presence in workers daily life. It was also possible to analyse the existence of statistically significant results between toxic leadership and the age variable. In addition, there were identified relations between toxic leaderships and teleworking and considered that employees who does not perceive his leader as a good management model tends to report their leadership as toxic. After the results are introduced, we present theoretical and practical contributions. Therefore, this research allows to better understand toxic leadership in telework regime. It was proven to be relevant the importance to create better physical and structural conditions so the remote workers foresees similar work conditions as if in office. It was testified the need to develop coaching and training where it should be convey the practices of a good leadership and assertive communications to help remote workers succeed.

Keywords: Exploratory; Quantitative; Leadership; Telework; Toxic

Índice

Agradecimentos	iii
Declaração de Integridade	iv
Resumo	v
Abstract	vi
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2. REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1. A liderança: conceitos e evolução	4
2.2. Lideranças Tóxicas	5
2.3. Liderar em regime de teletrabalho	11
2.3.1. Regime Teletrabalho	11
2.3.2. Vantagens e desvantagens	13
2.3.3. Liderança e teletrabalho	15
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA	19
3.1. Estratégia metodológica	19
3.2 - Procedimentos na aplicação e análise do questionário	19
CAPÍTULO 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	23
4.1. Breve caracterização da amostra	23
4.2. Resultados	24
4.3. Relação entre liderança tóxica e teletrabalho	29
CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
ANEXOS	44
Anexo 1. Inquérito por questionário	44

Índice de figuras

Figura 1 - O triângulo tóxico	9
--	---

Índice de quadros

Quadro I - Comportamentos tóxicos diários	7
Quadro II - Benefícios e barreiras do teletrabalho	15
Quadro III . Grupos temáticos, número de perguntas e tipo de perguntas utilizadas no questionário .	21
Quadro IV . Caracterização da amostra.....	23
Quadro V . Frequência em que ocorreram os seguintes comportamentos manifestados pela chefia direta	25
Quadro VI . Tipo de liderança	26
Quadro VII . Condições do teletrabalho.....	27
Quadro VIII . A liderança em teletrabalho	28
Quadro IX . A relação entre liderança tóxica e dados sociodemográficos.....	31
Quadro X . A relação entre liderança tóxica e dados sociodemográficos II	31
Quadro XI . A relação entre liderança tóxica e o teletrabalho	32
Quadro XII . A relação entre liderança tóxica e o teletrabalho	33

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

São diversas as definições de Liderança e o interesse que esta tem suscitado deve-se à opinião de que a mesma é uma condição de sucesso para as organizações (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006). Deste modo, a liderança pode ser definida como a capacidade de inspirar e guiar os outros em torno da construção e concretização de uma visão partilhada (Borra & Kunkel, 2002, citado por Gregoire & Arendt, 2004).

A liderança tóxica, que é designada por contra virtuosa, é definida pela literatura como uma liderança exercida por líderes tóxicos e venenosos que prejudicam os colaboradores, o ambiente de negócios e o clima organizacional (Kiliç & Günsel, 2019). Além disso, normalmente, os líderes tóxicos motivam-se somente com assuntos de carácter pessoal e descartam os interesses dos seus subordinados (Reed, 2004). Assim sendo, ultimamente, a liderança tóxica tornou-se de grande interesse para muitas organizações devido às consequências que pode trazer, seja para a saúde dos colaboradores, seja para a própria organização (Dyck, 2001).

A estrutura da divisão do trabalho nas múltiplas profissões, permitiu operacionalizar um conjunto de mecanismos e procedimentos que respeitam, fundamentalmente, os princípios da racionalização e da otimização de recursos e serviços. É neste sentido que surge o regime de teletrabalho, que se estabelece como uma das modalidades laborais possíveis na gestão de recursos humanos (Golden & Alana, 2017). Todavia, foi com a pandemia causada pelo SARS-CoV-2 e os constantes confinamentos, que este procedimento ganhou relevo na gestão de recursos humanos. Assim, com o intuito de minimizar as consequências desse necessário isolamento colocado aos cidadãos para contenção de um problema de saúde pública mundial, houve necessidade de experimentar uma nova reconversão da força de trabalho. Desta forma, sempre que viável, muitos trabalhadores passaram a desempenhar funções em teletrabalho, evitando um eventual contágio que, supostamente, seria mais provável acontecer com o trabalho presencial (Euronews, 2022; P. Martins, 2020; R. Martins, 2021). Com o contexto de pandemia em que vivemos, este regime intensificou-se e, em muitos dos casos, tornou-se obrigatório (Euronews, 2022; P. Martins, 2020; R. Martins, 2021).

Desta forma, a temática escolhida é subordinada à liderança tóxica e ao teletrabalho e a investigação baseia-se em avaliar como definem os trabalhadores em regime de teletrabalho a toxicidade das suas chefias e como surge a toxicidade na liderança associada ao regime de teletrabalho. Este tema é essencialmente relevante no momento atual, visto que à data de início

desta investigação não terão sido desenvolvidos estudos que façam uma relação entre a liderança tóxica e o teletrabalho.

Algo que pesou na abordagem ao tema relaciona-se com o meu interesse em lideranças virtuosas, tendo em conta que as pessoas devem ser elemento central e que são imperativas as relações interpessoais no local de trabalho, levando a consequentes repercussões nos resultados das equipas e das organizações. Face a experiências pessoais tendo lidado diretamente com líderes tóxicos, considerei desenvolver esta investigação académica.

Assim sendo, e de uma forma geral, a nossa investigação tende a responder às seguintes questões:

- Como se manifesta a liderança tóxica?
- Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho?
- Quais as características da liderança tóxica em regime de teletrabalho?
- Como surge a liderança tóxica associada ao teletrabalho?
- Em que medida a liderança tóxica se intensifica com o regime de teletrabalho?

Para responder a estas questões foram definidos os seguintes objetivos.

- Caracterizar liderança tóxica;
- Identificar as vantagens e desvantagens do regime teletrabalho;
- Averiguar as perceções dos questionados sobre o tipo de liderança exercida;
- Caracterizar os impactos da liderança tóxica no regime de teletrabalho;
- Comprovar se a liderança tóxica se intensifica com o regime de teletrabalho.

Por forma a concretizar os objetivos propostos, foi aplicado um questionário a 102 indivíduos que trabalham/trabalharam em regime de teletrabalho e com uma chefia direta, de modo a perceber qual a perceção destes face ao tipo de liderança exercida tanto em contexto presencial como remoto e se existem alterações no tipo de liderança entre as duas modalidades

Ao nível dos contributos práticos deste estudo, pretende-se que as organizações possam fazer uso dos seus resultados para ponderarem e escolherem o caminho a seguir em relação ao tipo de liderança no âmbito do teletrabalho. Do mesmo modo, espera-se que este estudo contribua para repensar o papel da gestão no âmbito do regime de teletrabalho, como propósito de criar, neste contexto específico, um ambiente social positivo interpares e entre chefias e subordinados, manter

o estado psíquico do colaborador motivado e, por consequência, promover eficazmente o sucesso organizacional.

Quanto a contributos teóricos esta dissertação permitirá compreender de forma mais assertiva a relação entre liderança e o regime de teletrabalho, assim como irá contribuir no desenvolvimento do conceito de liderança toxica em contexto de teletrabalho.

O presente trabalho encontra-se dividido em duas partes. A primeira parte refere-se á revisão da literatura realizada e pretende contextualizar o problema em análise. Encontra-se dividida em três partes: em primeiro lugar desenvolve o conceito de liderança, em segundo lugar liderança tóxica e por fim desenvolve a liderança em regime de teletrabalho.

A segunda parte apresenta o estudo empírico. Iniciamos com a metodologia utilizada, onde expomos a estratégia metodológica a utilizar, assim como os procedimentos de aplicação e de análise de questionário. De seguida, apresentamos a análise e interpretação dos dados resultantes dos inquéritos realizados e por fim tecemos as conclusões finais.

CAPÍTULO 2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A liderança: conceitos e evolução

O tema da liderança tem vindo a ser estudado desde há muitos anos. No entanto, apesar das diferentes abordagens, o conceito de liderança tornou-se cada vez mais difícil de definir, descrever e demonstrar, dada a sua complexidade (Broome, 2011). Na prática, a liderança pode ser entendida como um processo complexo, e ao mesmo tempo co-criativo que envolve líderes, seguidores e contexto (Fraher, 2016).

Deste modo, se recuarmos aos estudos mais clássicos sobre a liderança, é referido que a liderança se desenvolvia por via da necessidade de comandar e gerir as pessoas por meio das particularidades que um cargo exigia (Hersey & Blanchard, 1986, citado por Andrade, Rosário, Moreira & Neto, 2019). Na prática, os líderes tomavam decisões em função da hierarquia (Garrido, 2012). No entanto, à medida que o desenvolvimento da liderança avançava para o século XXI, os líderes e os programas de desenvolvimento de liderança das grandes organizações focavam-se cada vez mais na importância da promoção de valores e visões partilhados (McCauley & Palus, 2021).

Apesar das inúmeras definições encontradas na literatura, os conceitos mais recentes tendem a entender a liderança como um processo pelo qual um indivíduo influencia os outros para a realização dos objetivos definidos pelo grupo ou organização (Yukl, 2002; Wells & Peachey, 2011; Wojcak et al., 2016). Para Wells e Peachey (2011), o conceito de liderança é abrangente, mas no fundo, esta é definida como a capacidade de o líder influenciar os comportamentos, de forma a aperfeiçoar a relação entre líder e liderado e a sua atividade perante determinada situação e contexto (Wells & Peachey, 2011). Do mesmo modo, Yukl (2002) descreve a liderança como o processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia os restantes membros. Para este autor, o ato de liderar define a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação e confiança das pessoas, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização. Se recorrermos a Hunter (2006), o autor compreende a liderança como a qualidade de inspirar pessoas para trabalharem como uma equipa coesa, com o intuito de alcançar objetivos. Através da sua capacidade de liderança um líder deve ser capaz de passar confiança por meio da ética e transmitir conhecimento, experiência e habilidade aos liderados.

Neste sentido, Wojcak et al. (2016) enfatizam três aspetos na definição de liderança. O primeiro prende-se com o pensar a liderança como um processo de influência social. Em segundo lugar, o de entender a liderança como impulsionadora de ações voluntárias e não de ações exercidas através da autoridade formal. Por fim, a liderança resulta em comportamentos, por parte dos seguidores, que são intencionais e direcionados para os objetivos do grupo ou ambiente organizacional (Wojcak et al., 2016).

A comunicação assume um papel, de certo modo, intrínseco à atividade de liderança, isto porque a liderança foca-se em relações interpessoais, no trabalho em equipa, na participação nas decisões e na inovação (Grill et al., 2011). Em suma, os líderes são essencialmente definidos pela sua capacidade de comunicar os seus pontos de vista à equipa e inspirar os liderados a manterem-se motivados e atingirem objetivos. Assiste-se, deste modo a uma liderança que se dá por via da transformação das culturas organizacionais num ambiente disruptivo, baseada na aprendizagem em tempo real e em maneiras de trabalhar juntos, líder e liderados (McCauley & Palus, 2021).

Desta forma, neste trabalho, a liderança é definida pela aptidão do líder em motivar a equipa a atingir os objetivos definidos, liderando pelo exemplo e apresentando uma grande aptidão de inspirar os liderados através da sua capacidade de comunicação.

2.2. Lideranças Tóxicas

Apesar de frequentemente o estudo da liderança incidir maioritariamente no seu cariz positivo, ou seja, na “boa liderança”, na medida em que os bons líderes são recursos essenciais nas organizações (Reed, 2014; Schmidt, 2008), de facto, existem ainda poucos estudos que tentem perceber o que é uma “má liderança”, ou liderança disfuncional e quais as suas consequências. Deste modo, Kellerman (2004, citado por Reed, 2014) considera que estudar a liderança sem considerar a possibilidade de existir uma “má liderança” é semelhante a estudar medicina sem considerar a doença. Desta forma, para além de se estudar o impacto de uma “boa liderança”, tem de se avaliar as consequências dos comportamentos exteriorizados de forma menos positiva pelos líderes (Schmidt, 2008).

Muitas definições surgiram com o intuito de explicar o lado disfuncional da liderança, no entanto, nesta investigação decidiu-se descortinar “liderança tóxica”, para dar resposta ao objetivo deste trabalho.

Na verdade, o conceito de liderança tóxica tornou-se o foco da atenção na investigação dedicada ao estudo das organizações, ao longo dos últimos anos (Yavaş, 2016). A toxidade da liderança, considerada como um aspeto generalizado da vida organizacional, tem uma clara influência no desempenho pessoal e organizacional (Walton, 2007). Particularmente no contexto organizacional, a liderança pode desempenhar um papel importante na construção e manutenção de ambientes hostis e antiéticos (Milosevic et al., 2020).

De modo geral, a liderança tóxica refere-se a um conjunto de comportamentos do líder que resultam em efeitos negativos nas organizações com consequências ao nível da redução da eficiência do pessoal e na relação custo-benefício para as organizações. Para além disso, este conceito está associado a altas taxas de absentismo e ao mau desempenho (Yavaş, 2016). Neste sentido, Walton (2007, p. 25) acrescenta ainda que a “liderança tóxica pode ser descrita como um silencioso assassino, pois pode-se dizer que posiciona os líderes como invulneráveis, sabotadores e bloqueadores e penalizam todos os que questionam a sua onipotência”¹.

Neste sentido, a liderança tóxica é entendida como “uma combinação de atitudes, motivações e comportamentos autocentrados que têm efeitos adversos sobre os subordinados, a organização e o desempenho da missão” (Reed, 2014, p. 4). Dito por outras palavras, a liderança tóxica é demonstrada através das suas consequências negativas na organização e nas pessoas. Nestes casos, verifica-se uma falta de preocupação com o bem-estar dos liderados, traços de personalidade do líder que afetam negativamente o clima organizacional e a motivação e uma focalização exclusiva nos interesses pessoais daquele (Reed, 2014).

No entender de Reed (2014, p. 4),

Este líder não se preocupa com os outros e com o clima da organização, o que leva a efeitos negativos de curto e longo prazo. O líder tóxico opera com um senso inflamado de autoestima e de interesse próprio agudo. Líderes tóxicos consistentemente usam comportamentos disfuncionais para enganar, intimidar, coagir ou punir injustamente os outros para conseguir o que querem para si mesmos³.

¹ “toxic leadership could be described as a silent killer as it can be said to position leaders as invulnerable and to sabotage, block, and penalise those who question such omnipotence” (versão original).

² “Toxic leadership is a combination of self-centered attitudes, motivations, and behaviors that have adverse effects on subordinates, the organization, and mission performance” (versão original).

³ “This leader lacks concern for others and the climate of the organization, which leads to short- and long-term negative effects. The toxic leader operates with an inflated sense of self-worth and from acute self-interest” (versão original).

Assim, à medida que ocorre interação diária com as equipas e a organização em geral, nomeadamente a estrutura e a frequência das reuniões, as palavras utilizadas para descrever o trabalho, as informações compartilhadas, a confiança transmitida aos funcionários, acabam por criar as condições iniciais da liderança tóxica (Quadro 1) (Weberg & Fuller, 2019).

Quadro I - Comportamentos tóxicos diários

Condição inicial	Comportamentos Tóxicos	Comportamento de alto desempenho
Comunicação e informação partilhada	<ul style="list-style-type: none"> - As informações privadas/pessoais são secretas, não são partilhadas exceto após existir necessidade de conhecimento das mesmas - Emails, reuniões e chamadas ocorrem sem objetivo concreto - Repete-se com frequência ou precisa de pedir informações adicionais aos membros da equipa - A equipa não está clarificada sobre as suas prioridades 	<ul style="list-style-type: none"> - As informações são amplamente partilhadas, mas são adaptadas à audiência - Define claramente os planos estratégicos, objetivos e visão - Promove a confiança através da transparência - Comunicação acontece em micro interações e permite sugestões da equipa - Membros da equipa são claros quanto as suas prioridades e expectativas, antecipam as suas necessidades
Interações	<ul style="list-style-type: none"> - A equipa evita interações com o líder, ou parecem nervosos - Não esta disponível para conhecer ou conversar <ul style="list-style-type: none"> - Os funcionários não falam - As interações são estritamente relacionadas com o trabalho e não reconhecem o lado humano da equipa - Apontam constantemente os erros dos outros 	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento constante dos colaboradores/empregados - Falha acontece e não é considerada fatal <ul style="list-style-type: none"> - o líder nunca pode estar “demasiado ocupado” para as ideias ou preocupações da sua equipa - Interações enaltecem o lado humano dos funcionários- ajudam a conhecer e a valorizar, a sua equipa a um nível pessoal - Assume a responsabilidade dos resultados
Estilo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Espera que a equipa trate do trabalho acumulado ao final do dia e ao fim de semana - Despender muito tempo a gerir situações de crise imediata, sem organização prévia -O líder não está presente no ambiente de trabalho - Impaciente, temperamento curto e faz observações sarcásticas sobre os outros 	<ul style="list-style-type: none"> - A carga de trabalho é equilibrada e promove a cultura do autocuidado -Visivelmente presentes “na linha da frente” -Reforço positivo e elogio constante em micro interações - As crises são exceções não a normalidade - Despender muito tempo a gerir situações de crise imediata, sem organização prévia

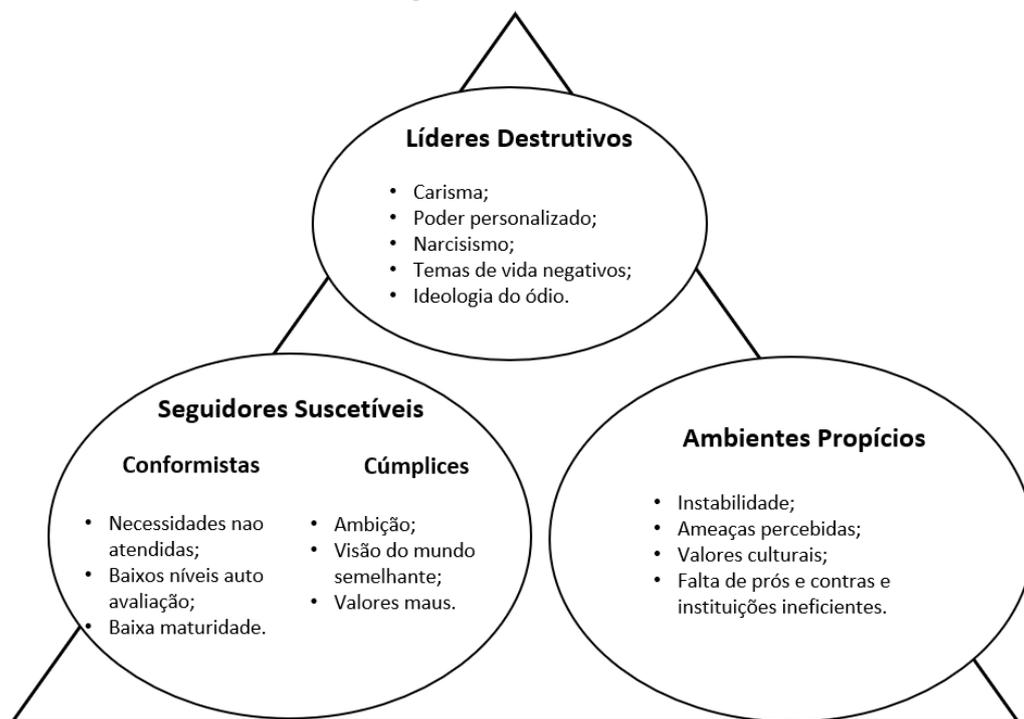
Fonte: Elaboração própria com base em Weberg & Fuller (2019).

Em muitos casos, líderes tóxicos permanecem nessa posição porque apresentam resultados e tendem a ser mais atentos e prestáveis aos seus superiores ou clientes (Rocha, 2017). A tendência desse líder não é ser incompetente no cumprimento dos seus objetivos e metas, muitas vezes são líderes fortes que possuem o que é necessário, mas com a intensidade e energia incorretas (Williams, 2005, referido por Andrade, Rosário, Moreira & Neto, 2019). Esta ideia em torno da

competência dos líderes tóxicos não é consensual na literatura. No estudo desenvolvido por Milosevic et al. (2020) concluíram que embora a intenção dos líderes tóxicos seja não prejudicar, os seus comportamentos acabam por ser prejudiciais para a organização. Os autores referem que a intenção dos líderes tóxicos é ocultar a falta de competência e manter uma posição de poder e controlo, acabando por sobrepor estes objetivos aos objetivos organizacionais. Para tal, procuram influenciar de cima para baixo, criando uma certa ambiguidade e confusão, resultando num aumento da toxidade e de interferência na capacidade de realização dos trabalhos pelos outros. Por outro lado, os autores concluíram que os seguidores também desenvolvem estratégias para neutralizar a influência dos líderes tóxicos, nomeadamente através da diminuição da produtividade.

Padilla et al. (2017) sugere um triângulo tóxico. O topo do triângulo tóxico contempla os líderes destrutivos, do qual fazem parte cinco fatores críticos do líder: o carisma, o poder personalizado, o narcisismo, temas de vida negativos e uma ideologia de ódio. Em relação aos seguidores suscetíveis, temos os conformados, aqueles com baixa autoestima, maturidade e com necessidades insatisfeitas. Em relação aos cúmplices assumem-se portadores de maus valores, de ambição e da mesma visão da vida. Por fim, o último lado do triângulo diz respeito ao ambiente e fatores contextuais no qual ocorre a liderança destrutiva, ou seja, os ambientes propícios contribuem para o surgimento da liderança destrutiva (Figura 1). Assim, os líderes tóxicos agem num ambiente propício a si mesmos, nomeadamente de agitação organizacional, de ameaças múltiplas aos seguidores, num ambiente de obstáculos e contestações.

Figura 1 - O triângulo tóxico



Fonte: Padilla et al. (2007)

Num estudo desenvolvido por Yavaş (2016), o autor concluiu que é principalmente o egocentrismo dos líderes que cria a liderança tóxica. Para além deste fator, o autor identificou, no estudo, o humor negativo, a instabilidade e incerteza e o comportamento autocrático de gestão. Por outro lado, Mathieu (2021) considera a liderança tóxica como uma expressão comportamental de traços sombrios da personalidade que pode comprometer a inovação e os resultados (Weberg & Fuller, 2019).

Schmidt (2008) refere ainda o facto de os líderes tóxicos responsabilizarem os seus subordinados por coisas que estão para além do seu controlo ou por tarefas que vão para além das suas descrições de funções, levando a que estes trabalhem arduamente e se sacrifiquem para além do que é considerado razoável

Neste sentido, a ideia tende a convergir no sentido em que os líderes tóxicos exercem controlo e abusam do seu poder para fragilizar a estrutura organizacional e projetar os seus egos. Na prática, os líderes tóxicos estão preocupados em manter uma posição de controlo e agem para proteger essa posição (Milosevic et al., 2020).

Desta forma, consideramos que a liderança tóxica é definida pelos comportamentos destrutivos e traços de personalidade desequilibrados por parte de um líder, que impactam de forma negativa

e tóxica os liderados, as famílias e até as próprias organizações. Assim, e tal como refere Lipman-Blumen (2005, p. 29), “os líderes tóxicos são indivíduos que, por força de seus comportamentos destrutivos e qualidades pessoais disfuncionais, geram um efeito venenoso sério e duradouro nos indivíduos, famílias, organizações, comunidades e até mesmo em todas as sociedades que eles lideram”.

Particularmente no caso em que os líderes procuram sobreviver e prosperar no mundo dos negócios, a posição, o poder e o *status* influenciam e tornam-se fatores importantes. Mesmo nas pequenas mudanças do dia a dia que implicam desafios à liberdade de ação de um líder, estas podem ser percebidos como uma ameaça ao seu eu psicológico e como tal, gerar reações defensivas ferozes. Preocupações com a perda de poder, *status* e controle podem ser suficientes para desencadear um comportamento tóxico disfuncional, possivelmente fora de todas as proporções à escala de quaisquer alterações propostas (Walton, 2007).

A liderança tóxica traz várias consequências nocivas ao nível organizacional e individual, nomeadamente na saúde e bem-estar dos colaboradores.

No estudo desenvolvido por Hadadian e Zarei (2016), os autores concluíram que existe uma relação direta significativa entre a liderança tóxica e o *stress* no local de trabalho. Como tal, sugerem que as organizações tenham particular atenção nos estilos de liderança implementados. Na verdade, ao longo da literatura, podem encontrar-se enunciados diversos impactos associados à motivação, criatividade, satisfação e produtividade dos trabalhadores. Em simultâneo, estimula a degradação da saúde física e mental, levando os colaboradores a abandonarem a empresa (alta rotatividade) (Reed & Bullis, 2009).

Neste sentido, Schmidt (2008) criou uma escala de liderança tóxica que nos permite compreender os impactos negativos dos comportamentos dos líderes tóxicos nos trabalhadores. O autor defende que a liderança tóxica envolve cinco dimensões:

- I) Supervisão abusiva - atitudes hostis que um líder pode ter para com os seus liderados;
- II) Narcisismo - superioridade por parte do líder;
- III) Liderança autoritária - a incapacidade de delegar autonomia pela equipa;
- IV) Imprevisibilidade-comportamentos imprevisíveis e alterações de humor;
- V) Autopromoção- ato de se promover a si próprio.

Na prática, os líderes tóxicos estão preocupados em manter uma posição de controlo e agem para proteger essa posição (Milosevic et al., 2020).

Face ao apresentado anteriormente e ao período pandémico no qual nos encontramos, importa refletir em torno destas lideranças tóxicas no teletrabalho. A partir de 2020, ano de expansão da COVID-19, verificou-se um impulso e uma transição inesperada para o trabalho virtual em todo mundo (Chamakiotis et al., 2021) no qual suscitou preocupações acrescidas em relação às lideranças tóxicas. Deste modo, importa debruçarmo-nos por um lado em torno de como os trabalhadores em regime de teletrabalho definem a toxidade das suas chefias e como surge a toxidade na liderança associada ao regime de teletrabalho.

2.3. Liderar em regime de teletrabalho

2.3.1. Regime Teletrabalho

Segundo a Organização Internacional do Teletrabalho (OIT), o teletrabalho é definido como sendo a forma de trabalho realizada a partir de um lugar distante da sede da organização, que inclui uma tecnologia que autoriza a separação e auxilia a comunicação (Patão, 2021). De acordo com Nilles (1997), pode definir-se teletrabalho como a chegada do trabalho aos trabalhadores, ao invés da chegada dos trabalhadores ao trabalho. No entendimento de Pérez et al. (2005, p. 1476) “teletrabalho é a organização do trabalho através das tecnologias de informação e comunicação, permitindo que os trabalhadores e gestores consigam aceder remotamente às suas atividades profissionais⁴”

Desde a eclosão da pandemia COVID-19, em 2020, a transformação do trabalho passou por diversas mudanças, nomeadamente ao nível de acordos de trabalho flexíveis, como o teletrabalho. A sua adoção foi gradualmente impulsionada durante este período pandémico. Todavia, desde 1950 que há registos de trabalho à distância, surgindo posteriormente, em 1970, o conceito de trabalho remoto em contexto das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Na prática, reconhece-se, no desenvolvimento das tecnologias, a possibilidade e a responsabilidade das constantes mudanças ocorridas nas relações homem-trabalho (Patão, 2021). Para além disso, acrescentam-se as constantes pressões económicas, tecnológicas e ambientais para mudanças na conceção de emprego, tornando-se a flexibilidade um dos requisitos mais importantes desde

⁴ “Teleworking is the organisation of work by using information and communication technologies that enable employees and managers to get access to their labour activities from remote locations” (versão original).

os anos noventa do século XX. Assim, com vista a acompanhar o avanço e as mudanças da sociedade, as empresas tendem a usar modelos de emprego adequados aos vários trabalhadores, apostando em métodos de trabalho não convencionais, nomeadamente a introdução do teletrabalho (Sigmund & Sladek, 2021).

A revolução tecnológica é entendida como tendo permitido e potenciado a criação de oportunidades inovadoras de negócios e empresas especializadas no desenvolvimento do exercício do teletrabalho, facilitando a concretização de atividades à distância e promovendo ações de sucesso nas organizações que apostam em novas tecnologias (Pérez et al., 2002). Posto isto, surgiram várias soluções praticadas pelas organizações (internet, e-commerce, e-business, e-governamentais) onde o trabalho virtual ganhou forma e se apresentou como uma alternativa viável, flexibilizando e agilizando a gestão do negócio.

No entanto, o trabalho em casa é uma prática mais dominante nos trabalhos analíticos, pois representam trabalhos autónomos e altamente qualificados, onde, muitas vezes, os trabalhadores desempenham as suas funções fora do horário de trabalho (Tavares et al., 2020). Neste sentido, Thulin et al. (2019) observaram que o teletrabalho entre trabalhadores qualificados é uma escolha voluntária, enquanto para os menos qualificados a escolha já é menos voluntária e mais de acordo com os interesses do empregador.

A utilização do teletrabalho nos países europeus, nos últimos dez anos, aumentou 3% entre 2009 e 2018 (Sigmund & Sladek, 2021), tornando-se assim num modo de trabalho, cada vez mais recorrente nas empresas (Sarbu, 2018). Contudo, foi a partir do início do ano de 2020, potenciado pela limitação de circulação imposta pela pandemia COVID-19, que muitas empresas assumiram o teletrabalho com a única forma de dar continuidade à sua atividade laboral (Sigmund & Sladek, 2021). As primeiras estimativas da Eurofound (Eurofound, 2020) concluem que quase 40% dos trabalhadores começaram a utilizar o teletrabalho em consequência da pandemia. Antes da crise do COVID, apenas 15% dos trabalhadores tinham experiência com teletrabalho (Sigmund & Sladek, 2021).

Deste modo, na era pós-COVID-19, alguns autores (*e.g.*, Athanasiadou & Theriou, 2021) consideram que as práticas de trabalho flexíveis, como o teletrabalho, irão proliferar no futuro. E, se anteriormente o teletrabalho era entendido como não sendo capaz de responder às expectativas, atualmente, no mundo dos negócios, este é entendido como uma oportunidade e como um futuro viável (Athanasiadou & Theriou, 2021).

Desta forma, neste estudo, entende-se o teletrabalho como uma forma de trabalhar a partir de qualquer lugar do mundo desde que existam condições (tecnológicas e ambientais).

2.3.2. Vantagens e desvantagens

São várias as vantagens e desvantagens do teletrabalho. Em relação às vantagens do teletrabalho, a literatura é extensa e tende a organizar-se em três níveis distintos, nomeadamente ao nível individual, organizacional e societal (Ferreira, 2020).

No entendimento da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2013; citado por Araújo et. al., 2019) as principais vantagens ao nível individual, para o trabalhador, prendem-se pela maior flexibilidade horária em termos profissionais e pessoais, beneficiando de um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, dado que a agitação diária se torna menos evidente ao nível de deslocações, resultando em maiores níveis de satisfação pessoal e melhoria da qualidade de vida.

Do ponto de vista organizacional, destaca-se a maior flexibilidade, o aumento da produtividade, a diminuição do absentismo e a redução da taxa de rotatividade e dos custos de recrutamento e seleção de pessoal (Nilles, 1997). Para além disso, regista-se uma diminuição ao nível de custos de relocalização, consumo de energia, manutenção e aluguer de espaços e bens materiais (Patão, 2020).

Num estudo desenvolvido por Kazekami (2020), no Japão, o autor concluiu que um número adequado de horas de teletrabalho aumenta a produtividade e que quando as horas de teletrabalho são muito longas, diminui a produtividade. Para além disso, concluiu que o teletrabalho aumenta a satisfação com a vida. Em contrapartida, aumentam as dificuldades e o *stress* associado ao equilíbrio entre trabalho e tarefas domésticas.

Ao nível societal e político, a prática do teletrabalho pode potenciar a redução de custos de mobilidade urbana, a diminuição do fluxo de trânsito nas cidades, o consumo de energia e dos níveis de poluição (Hau & Todescat, 2018). Por outro lado, o teletrabalho é entendido como promotor da inserção profissional de pessoas com mobilidade reduzida. Em alguns países, já existe legislação que obriga as empresas a incluírem pelo menos 2% de pessoas portadoras de deficiência física no quadro funcional, de forma a favorecer a inserção daquelas no mercado de trabalho. Desta forma, ao favorecer esta inserção, a prática do teletrabalho diminui os custos de

instalações adequadas para estes profissionais na infraestrutura da organização, constituindo uma potencial vantagem para a empresa e para a sociedade (Goulart, 2009 citado por Ferreira, 2020).

Face ao referido, o teletrabalho oferece a oportunidade de trabalhar em qualquer lugar e a qualquer hora. Pode ser considerada uma alternativa vantajosa para todos, pois reduz custos, melhora a motivação, permite que os funcionários organizem a sua carga de trabalho e apoia as relações familiares (Sigmund & Sladek, 2021).

Resumindo, para as organizações, o teletrabalho é entendido como uma forma de reduzir as despesas gerais, diminuir o absentismo, aumentar a produtividade e a flexibilidade organizacional. Para o trabalhador, o teletrabalho permite uma maior flexibilidade de horário, uma diminuição do tempo de deslocamento, maior autonomia.

Verificam-se um conjunto de desvantagens ou barreiras ao teletrabalho, relativamente ao acesso à tecnologia apropriada para trabalhar em casa (Tahlyan et al., 2022). Para além disso, devido à necessidade repentina de as empresas se adaptarem ao trabalho remoto sem fornecer competências para prosperar no trabalho remoto suscitou ainda maiores dificuldades (Quadro II) (Pérez et al., 2002; Pérez et al., 2005; Tahlyan et al., 2022).

Ao nível da relação trabalho-não trabalho, se por um lado o teletrabalho é entendido como capaz de ajudar os funcionários a programar e a conciliar a sua vida profissional e privada, tal como vimos anteriormente, por outro lado também pode levar a uma indefinição das fronteiras entre trabalho e vida familiar, resultando num aumento do conflito trabalho – família (Sarbu, 2018). Tal como refere Araújo (2020, p. 4)

O teletrabalho também pode conviver com ansiedade e aumento de responsabilidades para um ou vários membros dos agregados. Daí muitas pessoas relatarem também que o teletrabalho os leva, não a desacelerar relativamente às funções que tinham ou teriam se a rotina de saída fosse sair e entrar em casa, mas a acumular ainda mais as atribuições.

Para além disso, destacam-se desvantagens que se prendem às consequências provenientes do isolamento, da ausência de contacto e rotinas, de dificuldades ao nível do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Outras desvantagens reportadas em várias investigações consistem na diminuição do espaço físico de casa (Yen, 2000), no aumento do consumo doméstico de energia elétrica (Nakanishi, 2015), atividade física reduzida (O'Brien & Aliabadi, 2020), acesso limitado a

recursos e/ou equipamentos, normalmente fornecidos pela empresa no local de trabalho (Atkyns et al., 2002) e redução da visibilidade na empresa que pode criar possíveis limitações de oportunidades de progressão na carreira (Bernardino et al., 2009).

Quadro II - Benefícios e barreiras do teletrabalho

Benefícios	Barreiras
<i><u>Para a empresa</u></i>	<i><u>Para a empresa</u></i>
Menor ocupação do espaço	Mudanças na estrutura organizacional
Aumento de produtividade	Custos de equipamento
Menor absentismo	Erros na seleção de tarefas
Flexibilidade nas relações laborais	Motivação do funcionário
Melhor atendimento o cliente	
Gestão por objetivos	
<i><u>Para o funcionário</u></i>	<i><u>Para o funcionário</u></i>
Flexibilidade	Dificuldades organizacionais
Autonomia	Dificuldades no trabalho de equipa
Liberdade pessoal	Perceção de perda de status
<i><u>Self-employment</u></i>	Dificuldades de obter uma promoção
Minimização de custos	Problemas psicológicos
Menos problemas laborais	
Oportuno para pessoas com deficiências	

Fonte: Elaboração própria com base em Pérez et al. (2002).

Face ao exposto, pode dizer-se que o teletrabalho é um desafio para liderança nas organizações (Groen et al., 2018). Para além do investimento acrescido na aquisição de tecnologias destinadas do desenvolvimento do teletrabalho, as organizações ainda se deparam com uma falta de regulamentação em torno das práticas de teletrabalho (Hau & Todescat, 2018; Rocha & Amador, 2018).

Apesar disso, Kodama (2020) defende que as organizações devem considerar os ambientes “with corona” e “after corona” como uma oportunidade de autotransformação e impulsionar ainda mais a transformação digital dos estilos de trabalho. Por isso, importa refletir em torno da liderança em teletrabalho.

2.3.3. Liderança e teletrabalho

A pandemia COVID-19 impulsionou ainda mais o teletrabalho, no entanto, não consideramos que seja uma tendência de curto prazo, mas sim que perdurará no futuro (Fest et al., 2021; Wojcak et al., 2016). Nestas condições, a implementação do teletrabalho apresenta novos desafios para a

liderança associados à substituição da comunicação física por comunicação online que alteraram profundamente as relações do trabalho tradicional (Wojcak et al., 2016).

Como tal, as práticas de liderança não podem ser as mesmas, devido aos riscos e oportunidades que esta nova modalidade de trabalho apresenta (Lambert et al., 2020). Deste modo, surgiu o conceito *e-leadership*. Trata-se de uma forma de liderança que rompe com as práticas rígidas da liderança tradicional e que realça a necessidade de ser flexível em relação ao funcionário (Kulshreshtha & Sharma, 2021). Neste sentido, importa ter presente que liderar teletrabalhadores exige especial atenção de coordenação, controlo, motivação e comunicação com vista a preservar a cultura organizacional e como tal, é necessária uma mudança no estilo de liderança (Illegems et al., 2001).

Assim, em vez do tempo laboral e da pressão presencial do superior hierárquico, os trabalhadores sentem a necessidade de desenvolver técnicas de autocontrolo e disciplina, de modo a responder eficazmente às múltiplas exigências de produtividade (Rosenfield & Alves, 2011). Na verdade, a ideia utópica de uma maior autonomia dos teletrabalhadores, acaba por não ser concretizada, uma vez que os mesmos são submetidos a grandes exigências de produtividade e controlados pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC) (Rosenfield & Alves, 2011).

As TIC potenciam a flexibilidade e permitem uma maior liberdade para realizar as atividades laborais em qualquer local e a qualquer horário, no entanto, segundo Rosenfield & Alves (2011), surge uma nova tendência de controlo e vigilância, através da monitorização eletrónica, contrariando a ideia de total autonomia dos teletrabalhadores. Também o risco associado ao uso de dispositivos móveis com fins laborais no ambiente domiciliário é elevado, na medida em que a carga de trabalho pode facilmente sobrepor-se aos momentos em que o trabalhador deveria estar desconectado dos assuntos profissionais, tais como festas de família, viagens de férias e horas de descanso. Por isso, as tecnologias de informação e comunicação devem ser utilizadas com cautela pelos líderes e não devem substituir, sempre que possível, as reuniões presenciais, ou seja, importa proteger a cultura organizacional do uso excessivo de comunicação eletrónica (Kulshreshtha & Sharma, 2021).

Além disso, alguns teletrabalhadores revelam, como consequência da adoção da flexibilização de tempo e espaço, ter excesso de trabalho. Isso deve-se tanto à adoção de metas de produtividade maiores para o trabalho remoto do que as que seriam estipuladas para a modalidade presencial. Uma outra estratégia frequente em empresas multinacionais é demonstrar que os dispositivos

podem ser utilizados como formas de intensificar o trabalho tornando o tempo elástico, para compensar a redução das equipas (Barros & Silva, 2010). A verdade é que a maioria das empresas afirma que a produtividade não foi afetada pelo teletrabalho (Baert et al., 2020).

Face a uma nova liderança (e-liderança) associada ao teletrabalho, Fest et al. (2021) referem que é importante que os líderes saibam motivar a sua força de trabalho digitalmente. Para os autores, visto que as interações pessoais são limitadas em regime de teletrabalho, aumentam as dificuldades ao nível da comunicação entre trabalhador e empregador. Por isso, estudos sugerem uma liderança resiliente, na qual os líderes devem ser simultaneamente aprendizes e ouvintes ativos (Lombardi et al., 2021).

Por outro lado, a literatura chama a atenção para a importância das relações de confiança entre os colaboradores para o bom funcionamento de uma equipa à distância. Neste sentido, Baert et al. (2020) sugerem a implementação de medidas e condições que visam apoiar os colaboradores à distância para que apresentem um desempenho sustentável e sejam liderados de forma eficaz. Algumas dessas medidas e condições presentes na literatura (CGD, 2021; Chamakiotis et al., 2021; Jämsen et al., 2022; Saura et al., 2022):

- i. Comunicar de forma regular com os colaboradores;
- ii. Atribuir responsabilidades na execução de tarefas;
- iii. Flexibilizar a gestão do tempo;
- iv. Aumentar os conhecimentos na gestão do stress e no equilíbrio da vida profissional e pessoal;
- v. Adoção de processos de gestão de rotina de trabalho e de cumprimento de objetivos que vise flexibilizar o teletrabalho;
- vi. Garantir condições de acesso a dispositivos eletrónicos adequados;
- vii. Estimular o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos funcionários em teletrabalho.
- viii. Adotar uma abordagem de gestão do espaço e tempo de trabalho;
- ix. Promover envolvimento e interação entre as equipas virtuais;
- x. Promover culturas de *feedback* construtivo;
- xi. Possibilitar a comunicação entre os funcionários no trabalho remoto de forma tão ampla como nas instalações físicas;
- xii. Apoiar e permitir a comunicação relacional entre os colaboradores;
- xiii. Dar tempo para os colaboradores aprenderem e se adaptarem ao trabalho remoto.

Face ao que foi apresentado e ao período pandémico causada pelo SARS-CoV-2 e os constantes confinamentos, é cada vez mais urgente entender as práticas da liderança em regime de teletrabalho e o efeito do teletrabalho na (des)promoção das lideranças tóxicas.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

3.1. Estratégia metodológica

Segundo Barañano (2008), a metodologia deverá indicar o tipo de estudo a efetuar, as técnicas para aquisição de dados e quais os métodos a utilizar para a análise dos dados alcançados, justificando todas as escolhas.

Há dois tipos de abordagem de pesquisa: (i) a pesquisa quantitativa, que, de acordo com (Coutinho, 2013), só poderá ser alvo de estudo fenómenos observáveis, quantificáveis e mensuráveis; (ii) a pesquisa qualitativa, que se trata de uma abordagem interpretativa dos fenómenos declarados pelos inquiridos, atribuindo um significado (Denzin & Lincoln, 2006). Tendo em consideração o objetivo desta investigação, realizar-se-á um estudo assente numa metodologia quantitativa, através da aplicação de um questionário, de modo a identificar se os respondentes percebem se estão sujeitos a uma liderança tóxica e se esta liderança se intensifica ou não com o regime de teletrabalho. Para além de ser quantitativo é de cariz exploratório. Exploratório porque visa proporcionar mais informações sobre os temas estudados, com o fim de orientar a formulação de problemas mais precisos e formulação de hipóteses, aumentar a familiaridade com um ambiente, situação ou fenómeno, modificar ou clarificar conceitos, abrindo caminho à investigação explicativa (Espejel & Estrada, 2006). Este estudo pretende descrever as características dos participantes relativamente às variáveis que integram a investigação, assim como explorar as relações entre essas variáveis, no intuito de aprofundar o conhecimento sobre este tema, dada a escassez de suporte e ferramentas de investigação relacionadas com a liderança tóxica e o regime de teletrabalho.

3.2 - Procedimentos na aplicação e análise do questionário

O inquérito estava disponível online através do Google Forms entre o dia 13 de fevereiro e dia 26 do mesmo mês. Eram elegíveis como participantes indivíduos que trabalham ou trabalhavam em regime de teletrabalho e de qualquer setor de atividade, tendo uma relação hierárquica com um superior.

Estes inquéritos por questionário tinham como propósito:

- Identificar o perfil dos respondentes

- Perceber qual a percepção dos questionados sobre o tipo de liderança a que estão sujeitos
- Conhecer a relação entre liderança tóxica e o regime de teletrabalho
- Comprovar se a liderança tóxica se intensifica ou não com o regime de teletrabalho.

O questionário está dividido em quatro partes essenciais (anexo 1): a primeira sobre liderança tóxica e foi elaborada a partir da *Toxic Leadership Scale*. Esta escala desenvolvida por Schmidt (2008), permite avaliar se um líder é tóxico, sendo originalmente composta por 30 questões, divididas em cinco dimensões: I) Supervisão abusiva- atitudes hostis que um líder pode ter para com os seus liderados (7 itens); II) Narcisismo- superioridade por parte do líder (6 itens); III) Liderança autoritária- a incapacidade de delegar autonomia pela equipa(5 itens); IV) Imprevisibilidade-comportamentos imprevisíveis e alterações de humor(5 itens); V) Autopromoção- ato de se promover a si próprio (7 itens).

No presente estudo, optamos por utilizar apenas 25 das 30 questões originais, designadamente uma na dimensão do narcisismo e na autopromoção e três na dimensão da imprevisibilidade. Para além de considerarmos as 25 questões suficientes para avaliar as dimensões da liderança tóxica que mais interessavam para este estudo, também serviu para simplificar e reduzir o tempo de execução do questionário. Em resposta aos itens elaborados a partir da TLS, utilizamos uma escala de avaliação do tipo Likert, de sete pontos, variando de “discordo totalmente” (1 - o meu líder não é nada assim) a “concordo totalmente” (7 - o meu líder é mesmo assim).

A segunda parte refere-se ao teletrabalho e teve como objetivo perceber de que forma este é realizado por via remota. Serviu-nos como base, o inquérito por questionário desenvolvido por (Patão, 2021), relativo ao tema do teletrabalho. Este autor desenvolveu um conjunto de 23 questões, também respondidas por uma escala de likert. Neste estudo, dessas 23 questões, adaptamos as cinco perguntas que achamos relevantes para dar resposta ao objetivo deste trabalho como por exemplo “A sua organização oferece formação em competências e comportamentos de trabalho em contexto remoto?” “Considera que as exigências de trabalho são maiores quando trabalha à distância?”.

Na terceira parte, pretendeu-se aferir a natureza da relação entre o liderado e a sua chefia direta, durante o regime de teletrabalho, seguindo a ideia dos autores Baert et al. (2020) e Fest et al. (2021), através de 8 questões de escolha múltipla.

A quinta e última parte dizem respeito aos dados sociodemográficos dos participantes no estudo, considerando variáveis como a idade, o género, as habilitações literárias e, ainda, o setor de atividade, a antiguidade na organização, bem como o vínculo contratual que o colaborador possui com a empresa.

No Quadro III podemos verificar a estrutura por grupos temáticos do nosso questionário (consultar anexo 1).

Quadro III. Grupos temáticos, número de perguntas e tipo de perguntas utilizadas no questionário

Grupo temático	Nº de perguntas	Tipo de perguntas
Liderança tóxica	25 +2	Escala de Likert+ escolha múltipla
Teletrabalho	5	Escolha múltipla
Chefia- teletrabalho	8	Escolha múltipla
Caracterização sociodemográfica	9	Escolha múltipla e questões abertas

Fonte: Inquérito disponibilizado entre os dias a teletrabalhadores e com chefias entre os dias 23 de janeiro e 6 de fevereiro.

Depois de elaborado o questionário, realizámos o pré-teste com pessoas que não fazem parte do universo do qual se vai retirar a amostra, mas que apresentam particularidades parecidas com as pessoas que vão fazer parte dela (Remoaldo, 2007). Neste caso, foram realizados seis inquéritos por questionário autoadministrado, entre os dias 6 de fevereiro e 11 de fevereiro de 2022, resultando em mudanças no questionário, tais como alterações de sintaxe, de termos, correções de ortografia e opções de repostas, sendo o seu tempo médio de resposta de sete minutos.

A partir do dia 23 de janeiro ficou disponível o inquérito por questionário, que foi divulgado em todas as minhas redes sociais, nomeadamente Facebook, Instagram e LinkedIn.

Devido à dificuldade em obter respostas, vi-me obrigada a solicitar ao meu grupo de amigos mais chegado a sua divulgação nas suas próprias redes e amizades.

Assim sendo de 23 de janeiro a 6 de fevereiro de 2022 foram respondidos 103 inquéritos, que foram tratados e analisados no programa S.P.S.S.

Numa primeira fase foi realizada uma análise descritiva a todas as questões que constituíam o questionário. De seguida, foram testadas relações entre liderança tóxica e alguns dados sociodemográficos previamente selecionados. E ainda testamos a relação entre liderança tóxica e o teletrabalho. Foi possível perceber que as variáveis em análise não cumprem os pressupostos

estatísticos exigidos para a realização de testes paramétricos, desta forma avançamos com testes não-paramétricos, cujo procedimento poderá ser analisado posteriormente nesta investigação.

CAPÍTULO 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. Breve caracterização da amostra

Como foi dito previamente, foi aplicado um inquérito por questionário a trabalhadores desde que tenham trabalhado/trabalhem em regime de teletrabalho e que lidem com uma chefia direta. No Quadro IV são recordadas as principais características dos inquiridos.

Quadro IV. Caracterização da amostra

Género	%	Idade	%	Habilitações	%
Feminino	55,9	<30	48,0	<= 12º ano (ou equivalente)	7,8
Masculino	43,1	30-39	33,3	A frequentar licenciatura	4,9
Não responde	1,00	>40	17,7	Doutoramento	2,0
		Não responde	1,00	Licenciatura	39,2
				Mestrado	45,1
				Não responde	1,0
Total	100	Total	100	Total	100
Antiguidade	%	Tipo de vínculo	%	Setor de atividade	%
< 2 anos	37,3	Contrato a termo certo	20,6	Indústria	10,8
3-5 anos	3,9	Contrato a termo incerto ou estagiário	11,8	Comércio	9,8
5-10 anos	10,8	Contrato sem termo	66,7	Setor financeiro	6,9
10 - 20 anos	31,4	Não responde	1,0	Serviços	56,9
>20 anos	12,7			Não responde	15,7
Não responde	3,9				
Total	100	Total	100	Total	100
Ocupa atualmente um cargo de chefia	%	Se sim, qual o tipo	%	Nº de anos no Cargo de chefia	%
Sim	18,6	Gestão Direta	8,8	≥ 5 anos	13,7
Não	80,4	Gestão Intermédia	10,8	6 – 10 anos	2,9
Não responde	1,0	Gestão de topo	0	Mais de 10 anos	2,0
		Não responde	80,4	Não responde	81,4
Total	100	Total	100		

No que toca ao perfil dos respondentes, a maioria é do sexo feminino (55,9%), predominantemente até aos 30 anos (48%), de seguida entre os 30 e 39 anos (33,3%) e com mais de 40 anos (17,7%).

No que diz respeito às habilitações literárias, quase metade da amostra possui mestrado (45,1%), seguindo-se o grau de licenciado com 39,2%. De ressaltar, que 4,9% encontram-se a frequentar a licenciatura, 2% possui um doutoramento e 7,8% o ensino secundário.

Resumindo, a generalidade dos respondentes é jovem e com habilitações escolares elevadas.

Relativamente à antiguidade, pode-se verificar que, na sua maioria, (37,3%), os respondentes têm menos de dois anos de permanência na mesma organização. No entanto, uma grande percentagem da amostra (31,4%), têm entre 10-20 anos de permanência na mesma organização.

Relativamente ao tipo de vínculo laboral que os inquiridos possuem com as suas respetivas entidades empregadoras, foi igualmente importante fazer esta questão por forma a saber qual a sua ligação com a sua organização, permitindo assim concluir que mais de metade da amostra detém um contrato sem termo (66,7%). De seguida, contrato a termo certo (20,6%). Logo a seguir contrato a termo incerto ou estágio (11,8%).

Laboram essencialmente na área dos serviços (56,9%), de seguida na indústria (10,8%), no comércio (9,8%) e, por fim, no setor financeiro (6,9%). Todavia, importa salientar que 15,7% da amostra decidiu não revelar o seu setor de atividade.

Na maioria, os respondentes não ocupam atualmente um cargo de chefia (80,4%), sendo que apenas 18,6% ocupam esta posição, maioritariamente de nível intermédio (10,8%).

4.2. Resultados

Com o objetivo de obter uma visão global da avaliação dos funcionários em relação à liderança tóxica, apresentamos uma análise descritiva.

Quanto à liderança tóxica, no Quadro V, são apresentadas as médias ponderadas e o desvio padrão, a partir das respostas dadas pelos respondentes às questões que compõem a primeira parte do questionário.

Quadro V. Frequência em que ocorreram os seguintes comportamentos manifestados pela chefia direta

Questões	Média	Desvio-padrão
1 -Ridiculariza os liderados	2,73	2,049
2 -Atribui responsabilidade aos liderados por coisas que não fazem parte das suas funções	3,73	2,212
3 -Não revela consideração pelos compromissos dos liderados fora do local de trabalho	3,38	2,153
4 -Fala com desconsideração sobre os seus liderados a outras pessoas no local de trabalho	2,93	2,118
5 -Humilha publicamente os liderados	2,27	1,825
6 -Relembra os liderados das suas falhas anteriores	3,17	2,02
7 -Acusa os liderados de incompetência	2,48	1,979
8 -Controla o modo como os liderados realizam as suas tarefas	3,38	2,049
9 -Invade a privacidade dos liderados	2,58	2,027
10 -Não permite que os liderados prossigam os objetivos através de novas formas de trabalho	2,93	1,981
11 -Ignora ideias que sejam contrárias às suas	3,32	2,107
12 -É inflexível quanto às políticas da empresa/organização, mesmo em circunstâncias especiais	3,29	2,003
13 -Toma todas as decisões do departamento/secção/unidade orgânica que dirige, sejam ou não importantes	3,54	2,095
14 -Pensa que é mais capaz do que os(as) outros(as)	3,51	2,219
15 -Manifesta engrandecimento com elogios e homenagens pessoais	3,47	2,091
16 -Muda drasticamente o seu comportamento quando o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) está presente	3,27	2,261
17 -Nega responsabilidade por erros cometidos no departamento/secção/unidade orgânica que dirige	2,81	1,892
18 -Só oferece ajuda às pessoas de quem possa obter benefícios	2,86	2,02
19 -Aceita créditos por sucessos que não lhe pertencem	3,1	2,205
20 -Atua a pensar na sua próxima promoção	3,35	2,114
21 -Permite que a sua disposição de momento determine o clima no local de trabalho	3,33	2,159
22 -Expressa raiva relativamente aos subordinados, sem razão aparente	2,44	1,859
23 -Permite que a sua disposição afete o tom e o volume da sua voz	3,1	2,042
24 -É inconstante no que diz respeito a mostrar-se acessível	3,33	2,122
25 -Os seus liderados sentem dificuldades em perceber e lidar com as suas alterações de humor	2,98	2,04
Total	3,09	2,66

Tendo em conta a escala (Likert) de respostas que vai de 1 “discordo totalmente” a 7 “concordo totalmente”, a média das médias para cada resposta é de 3,09, o que quer dizer que os questionados “discordam moderadamente”, com todas as afirmações acima. No entanto, a média do desvio padrão, está na ordem dos 2,66, o que quer dizer que as respostas não são unânimes, existe uma grande dispersão entre as respostas dadas.

A maior média registada foi de 3,73 e relaciona-se com a questão 2 (atribui responsabilidade aos liderados por coisas que não fazem parte das suas funções). A menor média corresponde à questão 5 (humilha publicamente os liderados). Para além de ser a afirmação que obteve uma menor média (2,27), também é a que registou menor desvio padrão (1,825), o que quer dizer que a maioria dos inquiridos, e por unanimidade, discordam com a afirmação “ são humilhados publicamente”.

De modo geral, 66% dos respondentes acreditam que não estão sujeitos a uma liderança tóxica. Dos 34% respondentes que caracterizam a sua liderança como tóxica, 63% consideram que as práticas de liderança tóxica não se acentuaram em regime de teletrabalho (Quadro VI).

Quadro VI. Tipo de liderança

Como caracteriza a liderança da sua chefia?	%	Se respondeu sim, considera que as práticas da liderança tóxica se acentuaram em teletrabalho?	%
Tóxica	34	Sim	37
Não Tóxica	66	Não	63
Total	100	Total	100

No que diz respeito ao teletrabalho, a maioria trabalha em regime de teletrabalho entre um a dois anos (44,1%), período temporal que parece relacionar-se com o início da pandemia e com os diversos confinamentos. A pandemia teve como consequência a obrigatoriedade de desenvolver as funções em regime de teletrabalho, havendo essas condições. O trabalho remoto é essencialmente realizado de forma intermitente (62,7%), porém 30,4% afirmam que é contínuo. (Quadro VII).

Quadro VII. Condições do teletrabalho

Há quanto tempo trabalha remotamente?	%	As condições de trabalho são as mesmas de quando trabalha presencialmente?	%
Entre um a dois anos	44,1	Não, são melhores	20,6
Mais de dois anos	11,8	Não, são piores	27,5
Menos de um ano	37,3	Sim	45,1
Não responde	6,9	Não responde	6,9
Total	100	Total	100
		A sua organização oferece formação em competências e comportamentos de trabalho em contexto remoto?	
O trabalho remoto é?	%		%
Contínuo	30,4	Não	61,8
Intermitente	62,7	Sim	32,4
Não responde	6,9	Não responde	5,9
Total	100	Total	100
		Considera que as exigências de trabalho são maiores quando trabalha à distância?	
	%		
Não	55,9		
Sim	38,2		
Total	100		

Na generalidade, os respondentes consideram que as condições de trabalho são as mesmas do que quando trabalham de modo presencial (45,1%). No entanto, 27,5% dos respondentes atentam que as condições pioraram. Uma das razões poderá ser a falta de formação em competências de trabalho em contexto remoto, pois a maioria dos inquiridos considera que a sua organização não lhes ofereceu apoio para passar para o regime de teletrabalho (61,8%).

Cerca de 56% dos inquiridos não consideram que as exigências de trabalho são maiores quando trabalham à distância. Possivelmente porque a natureza do trabalho realizado por estes indivíduos se ajusta facilmente ao trabalho remoto. Ou até por se sentirem menos pressionados com a “não presença” do seu superior hierárquico. Porém, uma grande percentagem da amostra (38,2%) considera que as exigências são maiores. Neste caso poderá ser porque segundo Rosenfield & Alves,(2011), os teletrabalhadores estão muitas das vezes sujeitos a múltiplas exigências de produtividade e sentem a necessidade de desenvolver técnicas de autocontrolo e disciplina, de modo a responder eficazmente às mesmas.

No que diz respeito à relação com a chefia via remota, a maioria dos respondentes (84,3%) costumam contactar com a chefia remotamente e diariamente (78,4%). Os respondentes dividem-se quanto à iniciativa para o contacto remoto, sendo que 54,9% refere ser a chefia direta (54,9%) e 40,2% refere ser o próprio respondente (tabela VIII).

Quadro VIII. A liderança em teletrabalho

Costuma/costumava contactar a sua chefia remotamente?	%	Com que regularidade costuma/costumava contactar a sua chefia remotamente?	%
Não	11,8	Diariamente	78,4
Sim	84,3	Semanalmente	17,6
Não responde	3,9	Não responde	3,9
Total	100	Total	100
Quem toma/tomava a iniciativa para esse contacto remoto?	%	Quanto tempo demoram/demoravam as reuniões remotas com a chefia?	%
Chefia Direta	54,9	<30 minutos	60,8
Questionado	40,2	>30 minutos	34,3
Não responde	4,9	Não responde	4,9
Total	100	Total	100
Confia no seu superior hierárquico para o/a aconselhar caso não esteja a trabalhar eficazmente nesse contexto remoto?	%	O seu superior hierárquico é um bom modelo em termos de gestão do seu trabalho remoto e do equilíbrio entre a sua vida profissional e a vida familiar?	%
Não	27,5	Não	41,2
Sim	68,6	Sim	53,9
Não responde	3,9	Não responde	4,9
Total	100	Total	100
Está/estava globalmente satisfeito/a com a sua liderança em regime de teletrabalho	%	Que tipo de reuniões remotas tem/tinha com a sua chefia?	%
Não	34,3	Ambas	64,7
Sim	61,8	Grupo	11,8
Não responde	3,9	Individuais	18,6
Total	100	Não responde	4,9
Total		Total	100

Os contactos entre a chefia e os respondentes demoram em média menos de 30 minutos (60,8%) e são, na sua maioria, realizados em grupo e individualmente (64,7%).

Os questionados confiam no seu superior hierárquico para o aconselhar caso não estejam a trabalhar eficazmente no contexto remoto (68,6%) e consideram o seu superior hierárquico um

bom modelo em termos de gestão do seu trabalho remoto e do equilíbrio entre a sua vida profissional e a vida familiar (53,9%). Todavia, também é importante referir que esta não é a realidade para uma grande percentagem dos respondentes (41,2%). A amostra parece assim dividir-se na avaliação que fazem da sua chefia.

Contudo, de um modo geral, os questionados sentem-se satisfeitos com sua liderança em regime de teletrabalho (61,8%), todavia cerca de 34,3% não se consideram satisfeitos.

4.3. Relação entre liderança tóxica e teletrabalho

Foram realizados testes estatísticos a fim de identificar numa primeira fase a relação existente entre a variável liderança tóxica, e os dados sociodemográficos dos respondentes, nomeadamente a idade; habilitações literárias; antiguidade; vínculo; género e cargo, na qual poderá ver os resultados no Quadro IX e Quadro X. Nesta análise descartamos o setor de atividade, pois cerca de 16%, não indicou em qual setor desenvolvia a sua atividade profissional. Assim como descartamos o tipo de gestão e ano de cargo de gestão pela baixa percentagem de indivíduos que pertencem a um cargo de gestão.

Numa segunda fase avançámos com a testagem de relações entre a variável liderança tóxica e o teletrabalho. No que toca ao regime de teletrabalho, e tendo em conta o objetivo e o cumprimento do prazo deste trabalho, decidimos analisar as seguintes questões:

- As condições de trabalho são as mesmas de quando trabalha presencialmente?
- Considera que as exigências de trabalho são maiores quando trabalha à distância?
- Costuma/costumava contactar a sua chefia remotamente?
- Com que regularidade costuma/costumava contactar a sua chefia remotamente?
- Quanto tempo demoram/demoravam as reuniões remotas com a chefia?
- Confia no seu superior hierárquico para o/a aconselhar caso não esteja a trabalhar eficazmente nesse contexto remoto?
- O seu superior hierárquico é um bom modelo em termos de gestão do seu trabalho remoto e do equilíbrio entre a sua vida profissional e a vida familiar?
- Está/estava globalmente satisfeito/a com a sua liderança em regime de teletrabalho?

Na qual poderá verificar no Quadro XI e Quadro XII, os resultados, há exceção das questões: "costuma/costumava contactar a sua chefia remotamente?" ($r=-0,006$, $p=0,953$); "Com que regularidade costuma/costumava contactar a sua chefia remotamente?" ($r=-0,036$, $p=0,726$) e

“As condições de trabalho são as mesmas de quando trabalha presencialmente?” ($r=-0,139$, $p=0,180$) que não apresentaram relação estatística significativa.

Assim sendo, os dados foram submetidos a uma análise exploratória com o objetivo de se identificar a adequação dos dados e o cumprimento dos pressupostos estatísticos exigidos para a realização de testes paramétricos. No caso dos testes de medida de relação (i.e., análise de correlação) utilizados para responder aos propósitos deste trabalho, as variáveis em análise devem ser intervalares e seguir uma distribuição aproximadamente normal (Martins, 2011). Para avaliar a normalidade de distribuição foram considerados os valores de assimetria e curtose e analisados os testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk bem como os histogramas e *boxplot*. Quando detetados problemas com os dados, como sejam a existência de distribuição não-normal dos dados, deverá proceder-se à sua correção por meio, por exemplo, da transformação de dados que visa a correção de assimetrias positivas e/ou negativas de dados (Field, 2011; Martins, 2011).

Uma vez que os pressupostos estatísticos exigidos (i.e., normalidade da distribuição) para a realização de testes paramétricos não foram alcançados Kolmogorov-Smirnov, $p<0.05$; Shapiro-wilks, $p<0.05$; gráficos *Boxplot* assimétricos, nem por meio da transformação dos dados (como por exemplo, aplicação da função logarítmica), procedeu-se à realização de testes não-paramétricos para determinar a relação entre as variáveis. Face ao exposto, e atendendo às características dos dados (i.e., distribuição não-normal) e à escala de medida das variáveis em análise, foram determinados os Coeficientes de Correlação de Spearman (Idade, Habilitações literárias, Antiguidade e Vínculo) e a Correlação Rank-bisserial (Género, Cargo) para medir a relação entre variáveis do perfil do participante e o nível de liderança tóxica reportado.

Para medir a relação entre as variáveis relativas às condições do teletrabalho e liderança e o nível de liderança tóxica reportada foram ainda calculados os Coeficientes de Correlação de Spearman e a Correlação de ponto-bisserial de Pearson e de Spearman (para variáveis independentes dicotómicas). Seguindo a recomendação de Martins (2011), de forma a conservar a magnitude dos dados de escala intervalar, sempre que os testes não paramétricos corroboraram os testes paramétricos, optou-se por reportar resultados de testes paramétricos.

A relação os dados sociodemográficos (idade; habilitações literárias; antiguidade e vínculo) e a liderança tóxica reportada mostra que apenas existe uma relação estatisticamente significativa

entre a idade e a liderança tóxica reportada ($r = 0.223$, $p < 0.05$). Isto significa que quanto maior a idade maior a liderança tóxica reportada.

Quadro IX. A relação entre liderança tóxica e dados sociodemográficos

		Idade	Habilitações literárias	Antiguidade	Vínculo
Liderança tóxica	Spearman's	0,223	-0,123	0,166	-0,113
	Sig. (2-tailed)	0,025	0,220	0,103	0,259
	N°	101	101	98	101

Para avaliarmos a relação entre o género e a liderança tóxica e a relação entre o cargo e a liderança tóxica, e porque estas duas variáveis são dicotómicas (género: masculino ou feminino; cargo: sim ou não), avançamos com a correlação Bisserial de Spearman's. Os resultados confirmam que não existe uma relação estatisticamente significativa entre a liderança tóxica reportada e o género ($rpb = -0,005$, $p > 0.05$) ou o cargo desempenhado ($rpb = 0,092$, $p > 0.05$) (Quadro X).

Quadro X. A relação entre liderança tóxica e dados sociodemográficos II

		Género	Cargo
Liderança tóxica	Bisserial Spearman's	-0,005	0,092
	Sig. (2-tailed)	0,962	0,359
	N°	101	101

Depois de efetuados os testes de relações anteriormente citados, expomos as relações estatisticamente mais significativas entre as condições de teletrabalho e a liderança tóxica. Como referido no parágrafo anterior, por se tratar de variáveis independentes dicotómicas, calculamos os Coeficientes Correlação de ponto-bisserial de Pearson e de Spearman. Optamos por apresentar os resultados dos Coeficientes Correlação de ponto-bisserial de Pearson, pela sua robustez e por serem corroborados pelos Coeficientes Correlação de ponto-bisserial de Spearman. Os resultados obtidos são apresentados no Quadro XI.

Quadro XI. A relação entre liderança tóxica e o teletrabalho

Liderança tóxica	Considera que as exigências de trabalho são maiores quando trabalha à distância	Confia no seu superior hierárquico para o/a aconselhar caso não esteja a trabalhar eficazmente nesse contexto remoto?	O seu superior hierárquico é um bom modelo em termos de gestão do seu trabalho remoto e do equilíbrio entre a sua vida profissional e a vida familiar?
Bisserial Pearson	0,397	-0,585	-0,594
Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
N°	96	98	97

Os resultados obtidos demonstram uma correlação moderada positiva estatisticamente significativa entre a variável liderança tóxica reportada e o item “as exigências de trabalho são maiores quando trabalha à distância” ($r_{pb} = 0.397$, $p < 0.001$), o que significa que os participantes que consideraram que as exigências são maiores enquanto trabalham remotamente tendem a pontuar a liderança como tóxica. Inversamente, identificou-se, uma correlação moderada negativa estatisticamente significativa entre a variável liderança tóxica reportada e “confia no seu superior hierárquico para o/a aconselhar caso não esteja a trabalhar eficazmente nesse contexto remoto” ($r_{pb} = -0.585$, $p < 0.001$), o que revela, que os participantes que não confiam no seu superior hierárquico para o aconselhar, caso não esteja a trabalhar eficazmente em contexto remoto, tendem a pontuar a liderança como tóxica.

Verificou-se, também, uma correlação moderada negativa estatisticamente significativa entre a variável liderança tóxica reportada e “o seu superior hierárquico é um bom modelo em termos de gestão do seu trabalho remoto e do equilíbrio entre a sua vida profissional e a vida familiar” ($r_{pb} = -0.594$, $p < 0.001$), indicando que os questionados, que não consideram o seu superior hierárquico um bom modelo de gestão, propendem a reportar uma liderança tóxica.

Por fim, no Quadro XII, detetamos uma correlação moderada negativa estatisticamente significativa entre a variável liderança tóxica reportada e se “Está/estava globalmente satisfeito/a com a sua liderança em regime de teletrabalho” ($r_{pb} = -0.631$, $p < 0.001$), revelando que os

indivíduos que não estão globalmente satisfeitos com a liderança em regime de teletrabalho, têm tendência a reportar uma liderança mais tóxica.

Observamos ainda uma correlação positiva fraca marginalmente significativa entre o tempo de duração das reuniões remotas e a toxicidade da liderança ($r=0.197$, $p<0.55$), o que nos indica que quanto mais longas são as reuniões entre os líderes e os liderados, mais os participantes tendem a reportar a liderança como tóxica (Quadro XII).

Quadro XII. A relação entre liderança tóxica e o teletrabalho

Liderança tóxica	Está/estava globalmente satisfeito/a com a sua liderança em regime de teletrabalho	Quanto tempo demoram as reuniões remotas com a chefia?
Spearman 's	-0,631	0,197
Sig. (2-tailed)	0,000	0,053
N°	98	97

CONCLUSÃO

Segundo Yavaş (2016) e Walton (2007), a liderança é um dos conceitos mais estudados de todos os tempos, pois dela depende o sucesso ou insucesso dos sistemas económicos, políticos e organizacionais. Assim sendo, esta investigação foi realizada com o propósito de aprofundar os estudos sobre as relações entre a perceção da liderança tóxica e o regime de teletrabalho. Esta modalidade de trabalho tem vindo a ganhar cada vez mais adeptos no meio empresarial devido às vantagens que pode gerar, tanto para a empresa como para o trabalhador.

Não foram detetados estudos prévios que analisassem as relações entre os dois conceitos anteriormente citados. Todavia a exploração dos resultados descritivos dos inquiridos e a testagem, primeiramente, da relação existente entre os dados sociodemográficos e a liderança tóxica e, posteriormente, entre as condições do trabalho remoto e a liderança tóxica, revelaram um conjunto de resultados potencialmente relevantes para a discussão científica.

Assim sendo, refira-se que, na generalidade, os inquiridos não consideram que o teletrabalho tenha promovido um aumento de comportamentos tóxicos por parte do líder. No entanto, mais de um terço da amostra perceciona os seus líderes como tóxicos, sendo que 37% afirmam que essa toxicidade aumentou com o regime de teletrabalho.

Tendo em conta as respostas dadas pelos inquiridos, coloca-se a hipótese de a toxicidade da liderança no teletrabalho pode dever-se à degradação das condições de trabalho associadas a este regime de trabalho. Ou seja, quando é percebido que as condições de trabalho pioram quando comparadas com o regime presencial. Refira-se que a falta de formação em competências de trabalho em contexto remoto é referida como uma lacuna por uma grande percentagem dos inquiridos. Para além disso, 38% dos inquiridos consideram que as exigências de trabalho são maiores, quando estão a laborar remotamente. Segundo refere Wojcak et al. (2016) a toxicidade na liderança em contexto de trabalho remoto poderá dever-se à substituição da comunicação física pela comunicação online que alterou profundamente as relações de trabalho. A escassa perícia no manuseamento das ferramentas online e no uso de técnicas de comunicação assertiva poderão ter dificultado os relacionamentos interpessoais entre líderes e equipa prejudicando as interações.

Com base nos resultados dos inquiridos, é possível constatar que a liderança tóxica é percecionada de forma negativa pelos liderados. Apesar de os dados não refletirem que a liderança tóxica está fortemente presente no dia-a-dia dos inquiridos em regime de trabalho remoto, esta é detetada e poderá conduzir à mudança de comportamento por parte dos subordinados.

Na relação entre liderança tóxica reportada e os dados sociodemográficos foi possível identificar na variável idade a existência de resultados estatisticamente significativos, o que contraria o estudo de Singh et al. (2017), na qual tentou entender a percepção de toxicidade por parte dos líderes, através da lente demográfica dos trabalhadores, nomeadamente o género, a idade e o nível de escolaridade. Estes autores auferiram resultados estatisticamente significativos na variável género e nível de escolaridade, ou seja, concluíram que as mulheres e os trabalhadores com maior nível de escolaridade tendem a reportar a suas lideranças como tóxicas. Apontam como justificação na variável idade, o facto de as mulheres serem mais emotivas e darem mais importância aos relacionamentos interpessoais relativamente aos homens. Quanto ao nível de escolaridade, pelo facto de serem mais assíduos e críticos sobre os seus líderes (Singh et al. 2017). Neste estudo, podemos considerar que os teletrabalhadores mais velhos estão mais atentos e mais conscientes do que significa estar sujeito a uma liderança tóxica.

Entre a percepção de liderança tóxica e as questões relacionadas com o regime de teletrabalho, os inquiridos que tendem a reportar uma liderança tóxica são os mesmo que:

- consideram que as exigências de trabalho são maiores quando trabalham à distância;
- não confiam no seu superior hierárquico para o aconselhar caso não estejam a trabalhar eficazmente em contexto remoto;
- não consideram o seu superior hierárquico um bom modelo em termos de gestão do seu trabalho remoto e do equilíbrio entre a sua vida profissional e a vida familiar;
- não estão globalmente satisfeitos com a sua liderança em regime de teletrabalho;
- participam em reuniões tendencialmente mais longas com os seus líderes.

Assim sendo e respondendo ao mote desta dissertação, comprovou-se que maioritariamente o regime de teletrabalho não intensifica a toxicidade na liderança. Contudo, foi também possível analisar que o trabalho remoto e as alterações que esta mudança pode implicar, levarão a promover essa toxicidade. Segundo Illlegems et al., (2001) importa ter presente que liderar teletrabalhadores exige especial atenção de coordenação, controlo, motivação e comunicação com vista a preservar a cultura organizacional e como tal, é necessária uma mudança no estilo de liderança, que com a obrigatoriedade repentina de teletrabalhar, devido à Covid 19, não deu tempo para essa adaptação.

Na nossa opinião, o teletrabalho deve ser considerado pelas organizações sempre que a função do trabalhador permita, considerando as vantagens que dele advêm, tanto a nível organizacional, pessoal e também para a própria sociedade. Porém, existem algumas desvantagens como dificuldades de gestão de tempo e espaço, perda de convívio para o liderado e falta de conhecimento de como ter uma comunicação eficaz por parte do líder (Pérez et al., 2002; Pérez et al., 2005; Tahlyan et al., 2022), que poderão ser colmatadas com formação, regras e ferramentas criadas pela própria organização.

Desta forma, ao nível teórico, este trabalho contribui para futuros estudos possam avançar com a formulação de hipóteses da relação entre liderança tóxica e teletrabalho a partir dos resultados deste estudo. Na verdade, apesar de existir uma vasta bibliografia que aborda o teletrabalho (Nilles, 1997; Hau & Todescat, 2018; Patão, 2020; Sigmund & Sladek, 2021) a relação do mesmo com a liderança tóxica ainda não foi investigada. Daí a opção por um estudo exploratório.

Sendo que o teletrabalho está ativamente estabelecido nas organizações, recomendamos que futuras investigações aprofundem os dois temas com amostras mais robustas para que seja possível detetar mais relações, quiçá utilizando o resultado desta dissertação como ponto de partida e comparação. Consideramos que seria igualmente uma mais valia analisar de que forma os líderes podem executar uma liderança online (e-leadership) de forma assertiva e eficaz através do desenvolvimento de ferramentas para implementação nas diferentes organizações.

Do ponto de vista prático da gestão e das organizações, este trabalho vem dar conta da importância de criar condições físicas e estruturais para que o 'teletrabalhador' tenha as mesmas condições de quando o trabalho é realizado presencialmente. Não obstante às condições físicas e estruturais, outro tipo de mais valias e condições valorizadas pelos trabalhadores deverão ser providenciadas. A organização deve apoiar e fomentar momentos de convívio entre os teletrabalhadores, para que tenham a oportunidade de desenvolver interações com os restantes colegas de trabalho, da mesma forma que o fariam nos momentos de pausa ou até mesmo em horário de trabalho se estivessem em modo presencial. Outra proposta que surge dos resultados é a necessidade de desenvolver programas de formação e coaching onde deverá ser incutida uma cultura que valoriza as práticas de uma boa liderança e de uma comunicação mais assertiva e apropriada para lidar com os liderados remotamente. Acreditamos que, para colmatar a toxicidade que poderá ser percebida num regime de teletrabalho, é imperativo que se adotem estratégias de melhor acompanhamento e valorização dos colaboradores.

Ao longo do processo de elaboração da investigação desenvolvida surgiram algumas limitações. A não existência de literatura que permitisse fundamentar a relação que se pretendia estudar entre a liderança tóxica e a modalidade de teletrabalho tornou moroso e alvo de muitos retrocessos o processo para encontrar as questões mais pertinentes a serem estudadas.

A escala utilizada no inquérito, para medir a perceção de liderança tóxica não foi adaptada à população portuguesa, sendo também considerada uma limitação a este estudo.

Posteriormente, foi complicada a obtenção de respostas ao questionário, pelo excesso de solicitações com que os possíveis respondentes são constantemente confrontados. Para além disso, para dar cumprimento aos prazos estabelecidos, só foi possível manter este questionário disponível durante duas semanas, o que dificultou a obtenção de uma maior amostragem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, P. C. de, Rosário, R. A. do, Moreira, T. de A. P., & Neto, A. C. dos R. (2019). A incidência de liderança tóxica em uma empresa multinacional do setor de call center. *Revista de Carreira e Pessoas*, 9(3), 376-392. <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i3.41214>
- Araújo, S. A., França, F. da S., Cavalcante, G. F. F., França de Lima, I., & Medeiros, J. W. de M. (2019). Teletrabalho (Telework). *Informação Em Pauta*, 4(2), 132-151. <https://doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v4iEspecial.2019.42611.132-151>
- Araújo, E. (2020). Questões de tempo e espaço: do teletrabalho, ao “ficar em casa”, passando pelo confinamento. *Communitas Think Tank – Ideias*. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/65536>
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10), e08165. <https://doi.org/10.1016/J.HELLYON.2021.E08165>
- Atkyns, R., Blazek, M., & Roitz, J. (2002). Measurement of environmental impacts of telework adoption amidst change in complex organizations: AT&T survey methodology and results. *Resources, Conservation & Recycling*, 36(3), 267–285. [https://doi.org/10.1016/S0921-3449\(02\)00082-4](https://doi.org/10.1016/S0921-3449(02)00082-4)
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J. & Sterkens, P. The Covid-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes. IZA Discussion Paper 13229, 1-39. <https://ssrn.com/abstract=3596696>
- Baranão, A. (2008). Métodos e técnicas de investigação em gestão. Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação. Lisboa: Edições Sílabo
- Barros A., & Silva, J. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *CADERNOS Ebape. br*, 8, 71-91. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>
- Bernardino, A., Carneiro, J., Roglio, K. & Kato, H. (2009). Teletrabalho e gestão de recursos humanos: Análise em uma organização de tecnologia da informação. *Encontro de Administração da Informação (ENADI)*, 2, 1-16.
- Broome, M. E. (2011). Leadership: Old concept, new visions. *Nursing Outlook*, 59(5), 253–255. <https://doi.org/10.1016/J.OUTLOOK.2011.08.001>
- CGD. (2021). Liderança à distância: principais desafios e algumas boas práticas. Caixa Geral de Depósitos. <https://www.cgd.pt/Site/Saldo-Positivo/negocios/Pages/lideranca-distancia.aspx>
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60, 102381. <https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2021.102381>
- Coutinho, C. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Almedina.
- Creswell, J. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed methods Approach* (2^a ed), London: Sage Publications

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (5.a ed). Lisboa: Editora RH.
- Denzim, N. & Lincoln, Y. S. (2006). Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed
- Dyck, D. (2001). The toxic workplace. In *Benefits Canada*, 25 (3), 52–55. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=4339961&site=eds-live>
- Espejel, A. A., & Estrada, M. C. (2006). Metodología crítica de la investigación. México: Compañía Editorial Continental.
- Euronews. (2022, January 5). Teletrabalho: um aliado no combate à pandemia? Euronews. <https://pt.euronews.com/my-europe/2022/01/05/teletrabalho-um-aliado-no-combate-a-pandemia>
- Ferreira, A. C. (2020). Satisfação com o teletrabalho e as relações trabalho-família: uma questão de equilíbrio ou de conflito? (Dissertação de mestrado em Psicologia. Universidade do Porto, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação). Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/130690>
- Fest, S., Kvaløy, O., Nieken, P., & Schöttner, A. (2021). How (not) to motivate online workers: Two controlled field experiments on leadership in the gig economy. *The Leadership Quarterly*, 101514. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2021.101514>
- Garrido, J. (2012). Liderança abusiva e consequências negativas para o seguidor - liderado : um estudo de caso. (Dissertação de mestrado em Gestão. Universidade do minho). Repositorio Aberto da Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/23472>
- Golden, G. Annis, & Alana R. Elia (2017), “Alternative work arrangements”, em Craig R. Scott & Laurie Lewis (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, West Sussex, UK, Wiley Blackwell, 1-9. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc006>
- Gregoire, M. B., & Arendt, S. W. (2004). Leadership: Reflections over the past 100 years. *Journal of the American Dietetic Association*, 104(3), 395-403 <https://doi.org/10.1016/j.jada.2003.12.024>
- 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, Organisation and Management*, 25(1), 34–54. <https://doi.org/10.1108/14777261111116815>
- Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727–735. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2018.01.007>
- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84–89. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0037>
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37–52. <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>

- Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological Forecasting and Social Change*, 68(3), 275–291. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(00\)00105-0](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(00)00105-0)
- Jämsen, R., Sivunen, A., & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132, 107240. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2022.107240>
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868. <https://doi.org/10.1016/J.TELPOL.2019.101868>
- Kılıç, M., & Günsel, A. (2019). The dark side of the leadership: The effects of toxic leaders on employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 51-56. <https://doi.org/10.26417/ejss-2019.v2i2-64>
- Kodama, M. (2020). Digitally transforming work styles in an era of infectious disease. *International Journal of Information Management*, 55, 102172. <https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2020.102172>
- Kulshreshtha, K., & Sharma, G. (2021). Understanding e-leadership: Please mind the gap. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 120750. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2021.120750>
- Lambert, A., Cayouette-Remblière, J., Guérait, É., Le Roux, G., Bonvalet, C., Girard, V., & Langlois, L. (2020). How the COVID-19 epidemic changed working conditions in France. *Population Societies*, 574(7), 1-4. . <https://doi.org/10.3917/popsoc.579.0001>
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29–36. <https://doi.org/10.1002/ltl.125>
- Lombardi, S., Pina e Cunha, M., & Giustiniano, L. (2021). Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102904. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2021.102904>
- Martins, P. (2020, March 27). O potencial do teletrabalho em Portugal. *Observador*. <https://observador.pt/especiais/o-potencial-do-teletrabalho-em-portugal/>
- Martins, R. (2021, December 21). Teletrabalho obrigatório é antecipado para o dia de Natal. *Público*. <https://www.publico.pt/2021/12/21/economia/noticia/teletrabalho-obrigatorio-antecipado-dia-natal-1989487>
- McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2021). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101456. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2020.101456>
- Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and the Role of Followers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(2), 117–137. <https://doi.org/10.1177/1548051819833374>
- Mónico, L., Salvado, A., dos Santos, N. R., Pais, L., & Semedo, C. (2019). Lideranças tóxica e empoderadora: Estudo de validação de medidas em amostra Portuguesa. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica*, 4(53), 129-140. DOI:10.21865/RIDEP53.3.10

- Nakanishi, H. (2015). Does Telework Really Save Energy? *International Management Review*, 11(2),89–97.
https://www.researchgate.net/publication/282577774_Does_Telework_Really_Save_Energy
- Nilles, J. M. (1997). Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. Futura.
- O'Brien, W., & Aliabadi, F. (2020). Does telecommuting save energy? A critical review of quantitative studies and their research methods. *Energy and buildings*, 225.
<https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2020.110298>
- Patão, C. A. (2021). A Gestão de Conhecimento em Teletrabalho e a sua influência na Inovação (Dissertação de mestrado, no Instituto Superior de Gestão de Lsboa). Repositório Cumum.
<http://hdl.handle.net/10400.26/36326>
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775–783. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4)
- Pérez, Manuela Pérez, Sánchez, A. M., De Luis Carnicer, P., & Vela Jiménez, M. J. (2005). The differences of firm resources and the adoption of teleworking. *Technovation*, 25(12), 1476–1483. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2005.04.002>
- Reed, G. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4) 67-71
- Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5–18.
<https://doi.org/10.1177/0095327X09334994>
- Reed, G. (2014). Toxic Leadership, Unit Climate, and Organizational Effectiveness. *Air and Space Power Journal*, 26(3), 3-10.http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apjs/2014/2014-3/2014_3_03_reed_s_eng.pdf
- Remoaldo, P. C. (2007). Normas para a redação de trabalhos práticos em Geografia Humana, Série Educação,12, Geo-Working Papers, N.I.G.P., Universidade do Minho, Guimarães.
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9598/1/Gwp-Educ-n12-net.pdf>
- Rocha, C. S. da C. (2018). Liderança tóxica: estudo da sua influência no comprometimento organizacional e na qualidade de vida no trabalho. (Dissertação de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Instituto Superior de Contabilidade de Administração do Porto). Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto.
<http://hdl.handle.net/10400.22/10953>
- Rocha, C. T. M. D., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape. Br*, 16(1), 152-162. <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Rosenfield, C., & Alves, D. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54(1), 207-233. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>
- Sarbu, M. (2018). The role of telecommuting for work-family conflict among German employees. *Research in Transportation Economics*, 70, 37–51.
<https://doi.org/10.1016/J.RETREC.2018.07.009>

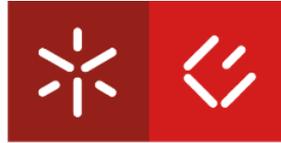
- Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D., & Zegarra Saldaña, P. (2022). Exploring the challenges of remote work on Twitter users' sentiments: From digital technology development to a post-pandemic era. *Journal of Business Research*, 142, 242–254. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.12.052>
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the Toxic Leadership Scale (Tese submetida em cumprimento parcial dos requisitos para o grau de Mestre em Ciências). University of Maryland, Faculty of the Graduate School, College Park, Geórgia, Estados Unidos da América. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/277186751_Development_and_Validation_of_the_Toxic_Leadership_Scale
- Sigmund, T., & Sladek, P. (2021). The Perception of Teleworking by University Students Before and During the COVID-19 Crisis. In *SHS Web of Conferences*, 92, 4023. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219204023>
- Singh, N., Dev, S., & Sengupta, S. (2017). Perceived toxicity in leaders: Through the demographic lens of subordinates. *Procedia computer science*, 122, 114-121. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.349>
- Tahlyan, D., Said, M., Mahmassani, H., Stathopoulos, A., Walker, J., & Shaheen, S. (2022). For whom did telework not work during the Pandemic? understanding the factors impacting telework satisfaction in the US using a multiple indicator multiple cause (MIMIC) model. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 155, 387–402. <https://doi.org/10.1016/J.TRA.2021.11.025>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(3), 334-349. <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1750-6204>
- Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability*, 11(11), 3067. <https://doi.org/10.3390/su11113067>
- Walton, M. (2007). Leadership toxicity - an inevitable affliction of organisations? *Organisations and People*, 14(1), 19–27.
- Weberg, D. R., & Fuller, R. M. (2019). Toxic Leadership: Three Lessons From Complexity Science to Identify and Stop Toxic Teams. *Nurse Leader*, 17(1), 22–26. <https://doi.org/10.1016/J.MNL.2018.09.006>
- Wells, J. E., & Peachey, J. W. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Team Performance Management*, 17(1), 23–40. <https://doi.org/10.1108/13527591111114693>
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 33–41. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.07.111>
- Yavaş, A. (2016). Sectoral Differences in the Perception of Toxic Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 267–276. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.07.137>

Yen, J.R. (2000). Interpreting employee telecommuting adoption: An economics perspective. *Transportation*, 27(1), 149–164. Yen, J.-R. (2000). <https://doi.org/10.1023/A:1005200513201>

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

ANEXOS

Anexo 1. Inquérito por questionário



INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

No âmbito de uma tese de mestrado em Gestão e Negócios, na Universidade do Minho, estamos a realizar um inquérito por questionário que visa aferir de que forma o regime de teletrabalho se relaciona com as lideranças tóxicas. Este inquérito por questionário deve ser preenchido por indivíduos que estiverem ou estão em teletrabalho e lidam com chefias diretas.

O estudo é desenvolvido por Camila Carvalho, sob a orientação de Emília Fernandes, docente na instituição. Trata-se de um questionário breve, em que todas as informações recolhidas são tratadas de forma anónima.

Desde já, muito agradecemos a colaboração no seu preenchimento. Todas as perguntas, com exceção da primeira, são de resposta voluntária. Os resultados serão usados exclusivamente para a concretização da tese de mestrado. Agradecemos muito a colaboração, estando ao dispor para qualquer dúvida ou sugestão (pg30730@alunos.uminho.pt).

Aceito participar no estudo___

Não aceito participar no estudo___

1-Liderança Tóxica

Nesta secção, diga-nos com que frequência ocorreram os seguintes comportamentos manifestados pela sua chefia direta, utilizando a seguinte escala.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Discordo moderadamente 3	Não concordo Nem discordo 4	Concordo Moderadamente 5	Concordo 6	Concordo Totalmente 7
--------------------------	---------------	-----------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

1- Ridiculariza os liderados	
2- Atribui responsabilidade aos liderados por coisas que não fazem parte das suas funções	
3- Não revela consideração pelos compromissos dos liderados fora do local de trabalho	

4- Fala com desconsideração sobre os seus liderados a outras pessoas no local de trabalho	
5- Humilha publicamente os liderados	
6- Relembra os liderados das suas falhas anteriores	
7- Acusa os liderados de incompetência	
8- Controla o modo como os liderados realizam as suas tarefas	
9- Invade a privacidade dos liderados	
10- Não permite que os liderados prossigam os objetivos através de novas formas de trabalho	
11- Ignora ideias que sejam contrárias às suas	
12- É inflexível quanto às políticas da empresa/organização, mesmo em circunstâncias especiais	
13- Toma todas as decisões do departamento/secção/unidade orgânica que dirige, sejam ou não importantes	
14- Pensa que é mais capaz do que os(as) outros(as)	
15- Manifesta engrandecimento com elogios e homenagens pessoais	
16- Muda drasticamente o seu comportamento quando o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) está presente	
17- Nega responsabilidade por erros cometidos no departamento/secção/unidade orgânica que dirige	
18- Só oferece ajuda às pessoas de quem possa obter benefícios	
19- Aceita créditos por sucessos que não lhe pertencem	
20- Atua a pensar na sua próxima promoção	
21- Permite que a sua disposição de momento determine o clima no local de trabalho	
22- Expressa raiva relativamente aos subordinados, sem razão aparente	
23- Permite que a sua disposição afete o tom e o volume da sua voz	
24- É inconstante no que diz respeito a mostrar-se acessível	
25- Os seus liderados sentem dificuldades em perceber e lidar com as suas alterações de humor	

2- Tendo em conta as suas respostas no grupo 1, como caracteriza a liderança da sua chefia?

Tóxica (*liderança tóxica refere-se a um conjunto de comportamentos do líder que resultam em resultados negativos nas organizações com consequências ao nível da redução da eficiência do pessoal e na relação custo-benefício para as organizações*) ___

Não tóxica___

2.1- Se respondeu tóxica, considera que as práticas da liderança tóxica se acentuaram em teletrabalho?

Sim___ Não___ Talvez_____

3- Teletrabalho

Nesta parte, diga-nos a forma como está a realizar o seu trabalho via remota.

Peço que coloque um X na opção que caracteriza a sua situação.

3.1- Há quanto tempo trabalha remotamente?

Menos de um ano___ Entre um a dois anos___ Mais de dois anos___

3.2- O trabalho remoto é?

Contínuo_____ Intermitente_____

3.3- As condições de trabalho são as mesmas de quando trabalha presencialmente?

Sim_____ Não, são melhores_____ Não, são piores_____

3.4- A sua organização oferece formação em competências e comportamentos de trabalho em contexto remoto?

Sim_____ Não_____

3.5- Considera que as exigências de trabalho são maiores quando trabalha à distância?

Sim_____ Não_____

4- Chefia-Teletrabalho

Por último, caracterize a natureza da relação com sua a chefia direta, durante o regime de teletrabalho. Peço que coloque um X na opção que caracteriza a sua situação.

4.1- Costuma/costumava contactar a sua chefia remotamente?

Sim ___ Não___

4.2- Com que regularidade costuma/costumava contactar a sua chefia remotamente?

Diariamente___ Semanalmente_

4.3- Quem toma/tomava a iniciativa para esse contacto remoto?

Questionado___ Chefia direta___

4.4- Quanto tempo demoram/demoravam as reuniões remotas com a chefia?

<30 minutos__ >30 minutos__

4.5- Que tipo de reuniões remotas tem/tinha com a sua chefia?

Individuais__ Grupo__ Ambas__

4.6- Confia no seu superior hierárquico para o/a aconselhar caso não esteja a trabalhar eficazmente nesse contexto remoto?

Sim____ Não____

4.7- O seu superior hierárquico é um bom modelo em termos de gestão do seu trabalho remoto e do equilíbrio entre a sua vida profissional e a vida familiar?

Sim____ Não____

4.8- Está/estava globalmente satisfeito/a com a sua liderança em regime de teletrabalho:

Sim__ Não__

5- Caracterização sociodemográfica

5.1- Género?

Feminino__ Masculino__

5.2- Idade?

<30__ 30-39__ 40-50__ >50__

5.3- Habilitações Literárias?

<= 12º ano (ou equivalente)__ A frequentar a licenciatura__ Licenciatura__

Mestrado__ Doutoramento__ Outro__

5.4- Antiguidade?

<2 anos__ 3-5 anos__ 5-10 anos__ 10-20 anos__ >20 anos__

5.5- Tipo de vínculo?

Contrato sem termo__ Contrato termo certo__ Contrato a termo incerto ou estagiário__

5.6- Setor de atividade onde trabalha? _____

5.7- Ocupa atualmente um cargo de chefia? Sim__ Não__

5.7.1- Se sim, qual o tipo de gestão?

Gestão Direta____ Gestão Intermédia____ Gestão de topo__

5.7.2- Se sim, qual o número de anos no cargo de chefia_____