



Lideranças Abusivas: As Perceções dos profissionais de saúde.

Mariana Gonçalves Teixeira Dias de Oliveira

UMinho|2021



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Mariana Gonçalves Teixeira Dias de Oliveira

**Lideranças Abusivas: As Perceções dos
profissionais de saúde.**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Mariana Gonçalves Teixeira Dias De Oliveira

Lideranças abusivas: a perceção dos profissionais de saúde

Tese de Mestrado
em Gestão de Unidades de Saúde

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Gina Gaio Santos

Julho de 2021

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 3

Declaração a incluir na Tese de Doutoramento (ou equivalente) ou no trabalho de Mestrado

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.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho

[Caso o autor pretenda usar uma das licenças Creative Commons, deve escolher e deixar apenas um dos seguintes ícones e respetivo lettering e URL, eliminando o texto em itálico que se lhe segue. Contudo, é possível optar por outro tipo de licença, devendo, nesse caso, ser incluída a informação necessária adaptando devidamente esta minuta]



**Atribuição
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

[Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. É a licença mais flexível de todas as licenças disponíveis. É recomendada para maximizar a disseminação e uso dos materiais licenciados.]

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.

Resumo

TÍTULO | LIDERANÇAS ABUSIVAS: AS PERCEÇÕES DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE

A presente dissertação, com foco no setor da saúde, tem como objetivo ampliar a escassa discussão sobre as lideranças abusivas nos profissionais desta área. Aqui procurou-se responder às perguntas “O que constitui uma liderança abusiva?”, “Como se manifesta?”, “Como é percebida pelos profissionais de saúde?”

A natureza do estudo é qualitativa com recurso a entrevistas semiestruturadas como forma de recolha de dados empíricos. Foram conduzidas 15 entrevistas a um grupo de profissionais de saúde. Os dados recolhidos permitiram perceber como os profissionais percebem certos comportamentos e como reagem a estes, caso os percecionem como abusivos.

Concluiu-se que não há uma noção única de liderança abusiva e do que constitui um comportamento abusivo. No entanto, na sua maioria, os profissionais de saúde, percecionam como liderança abusiva todo o comportamento do superior hierárquico que revele falta de empatia, falta de comunicação e que não transmita confiança. Este tipo de liderança abusiva manifesta-se através da ausência de chefia no dia a dia dos liderados, a sua aparente falta de conhecimento sobre os serviços que lideram, tomadas de decisão de forma unilateral. São evidenciadas, também, as questões de falta de justiça interacional.

Por fim, conclui-se que este tipo de liderança, além de diminuir a motivação e satisfação do trabalhador, aumentam o stress ocupacional, diminui a confiança dos trabalhadores na organização, o que irá afetar o seu empenhamento e demonstração de comportamentos de cidadania organizacional.

PALAVRAS-CHAVE | supervisão abusiva, profissionais de saúde, justiça interacional, comportamentos de cidadania organizacional

Abstract

TITLE | ABUSIVE LEADERSHIP: THE HEALTHCARE WORKERS' PERSPECTIVE

This dissertation, focusing on the health sector, aims to expand the scarce discussion about abusive leadership in health professionals. The research questions are: "What constitutes abusive leadership?", "How is it manifested?", "How is it perceived by the health professionals?"

The nature of the study is qualitative, using semi-structured interviews as a way of collecting empirical data. We conducted fifteen interviews with a group of health professionals. The data collected allowed us to understand how professionals react to behavior's that they perceive as abusive by their supervisors.

Departing from the data analysis, we conclude that there is not a single notion of abusive leadership and what constitutes abusive behavior. However, most health professionals perceive as abusive leadership any behavior of their manager/supervisor that reveals a lack of empathy, lack of communication and a general feeling of distrust and injustice.

This type of abusive leadership is manifested through the absence of health professionals' supervision of daily activities, the supervisor's apparent lack of knowledge about the services they lead, unilateral decision-making without any kind of justification. The issue of lack of interactional justice is also highlighted by the interviewees.

Finally, we conclude that this type of leadership decreases worker motivation and satisfaction, increases occupational stress, and lessens workers' trust in the organization, which will affect their commitment and exhibition of organizational citizenship behaviors.

KEYWORDS | abusive supervision, health care professionals, interactional justice, citizenship behaviors

Índice

Introdução	- 9 -
1. Enquadramento teórico	- 11 -
1.1. Liderança	- 11 -
1.2. Liderança Abusiva.....	- 14 -
1.3. O caso da saúde.....	- 24 -
2. Metodologia de trabalho.....	- 28 -
2.1 Introdução	- 28 -
2.2 Objetivo da investigação	- 28 -
2.3. Paradigma, Pesquisa e Metodologia	- 28 -
2.4. A Entrevista como Instrumento de Recolha de Dados.....	- 30 -
2.5. Participantes do estudo.....	- 32 -
2.6. Apresentação da Grelha de Análise de Conteúdo das Entrevistas	- 35 -
3. Análise de Resultados.....	- 38 -
3.1. Os Cuidados ao Utente.....	- 57 -
4. Conclusões.....	- 63 -
Referências Bibliográficas	- 70 -

Introdução

No campo do comportamento organizacional, a liderança tem sido tema central durante muitos anos. Os imensos estudos que abordam a perspectiva do líder como dos liderados e as vastas teorias que procuram explicar este fenómeno complexo, constituem uma literatura rica e prevalente (Najnudel, 2019). Tendo em conta a enorme importância da liderança, tanto para a vida e sucesso da organização como para o bem-estar e produtividade dos liderados, a presente pesquisa pretende analisar uma face mais obscura da liderança, não muito falada, mas não por ser menos importante: a liderança abusiva no setor da saúde. Vários são os autores (Bergamini, 1994; Armandi, Oppedisano, & Sherman, 2003; Navarro, 2015) que falam sobre a influência positiva da liderança, mas denota-se que a influência de uma má liderança tem tido sempre um papel secundário. Daí que este estudo se foque mais no papel de uma liderança tóxica sobre os liderados e, por sua vez, como estes percebem e são influenciados por este tipo de liderança.

O objetivo desta dissertação é ampliar a discussão sobre as lideranças negativas nos profissionais de saúde uma vez que, dada a sensibilidade, importância e singularidade do setor, é imperativo que haja um maior aprofundamento desta temática.

Procura-se responder às perguntas “O que constitui uma liderança abusiva?”, “Como se manifesta?” e, mais importante: “Quais as consequências destas lideranças para com os profissionais de saúde?”

Relativamente à estrutura, o presente estudo é composto por quatro partes.

Numa primeira fase é feito o enquadramento contextual e teórico. Através da análise da literatura existente, é apresentado a evolução do conceito de liderança ao longo dos tempos como forma de demonstrar qual seria o padrão de liderança “ideal” e funcional em

comparação com o que depois se viria a definir como liderança abusiva. Apesar de ainda não haver um consenso sobre o que implica apontar uma liderança como abusiva ou tóxica, numa segunda fase confrontam-se os estudos mais relevantes para enquadrar teoricamente o tema para, posteriormente, se extrapolar um significado único do que poderá constituir uma liderança abusiva. Ainda nesta primeira parte é feito o enquadramento desta temática para o setor da saúde, onde é estudado o caso da saúde e analisado os contributos teóricos sobre as perceções dos profissionais perante certos tipos de lideranças e a forma como estes reagem.

Na segunda parte é apresentada a problemática de estudo e respetiva metodologia de pesquisa. Aqui é descrito o paradigma, a amostra e os procedimentos na recolha de dados empíricos.

A terceira parte explana os resultados obtidos e respetiva análise que, juntamente com a revisão bibliográfica, é dividida em tópicos de discussão: o poder, a liderança, a liderança abusiva, a justiça organizacional, o contrato psicológico, a satisfação, o empenhamento, stress ocupacional, os cuidados ao utente, e a teoria da traição virtuosa de Krantz (2006).

A análise de resultados foi dividida desta forma para que fosse possível cruzar a informação recolhida com literatura existente. Discute-se, assim, qual a dinâmica chefia-chefiado inerente de uma liderança abusiva e quais as suas consequências para a organização e para o indivíduo.

Para terminar, na quarta parte apontam-se as principais conclusões e eventuais medidas organizacionais a serem implementadas de forma a tratar e prevenir lideranças abusivas.

1. Enquadramento teórico

1.1. Liderança

A temática da liderança é vasta e tem sido estudada há muito tempo, daí que o presente texto dê conta das diferentes mutações que este conceito sofreu.

Nos momentos iniciais do estudo da liderança, procurou-se descortinar características físicas, tipo de personalidade e aptidões que fossem necessárias para permitir a divisão entre aqueles que nasceram líderes e aqueles que não eram líderes (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006). Segundo Jesuíno (1987), o líder é o epicentro da liderança, é o mestre da arte de liderar, é alguém com quem os liderados se identificam, é quem inspira e cultiva a arte. Assim, inicialmente, prevalecia uma ideia de liderança inata, a teoria dos grandes homens que possuíam certas características de personalidade (locus de controlo interno, autoconfiança, conscienciosidade, etc.) que lhes permitia exercer o seu poder de forma eficaz. Ainda que alguns traços possam ser necessários na maior parte das situações de liderança, a posse destes não garante automaticamente a eficácia de liderar e não são per se suficientes para explicar a variabilidade dos comportamentos dos líderes em diferentes situações (Cunha et al., 2006).

Estudos efetuados entre 1940 e 1960 centram-se na caracterização do líder universal, mas partem da observação dos seus comportamentos em situações efetivas de liderança, a partir das quais se extrapola quais os comportamentos que distinguem os líderes eficazes dos ineficazes (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Aqui destaca-se os programas de pesquisa das universidades de Ohio e Michigan, assim como a grelha gerencial de Blake e Mouton (1964) da qual emergiram duas categorias de comportamento: uma orientada para as tarefas e outra orientada para as pessoas. Num polo temos um líder autoritário e autocrático com comportamentos profusamente orientados para

as tarefas e produtividade, que impõe regras e define objetivos através do medo e ameaças. Noutro polo oposto, encontra-se um líder permissivo, orientado para as pessoas, que estabelece uma relação democrática e participativa com os seus subordinados, uma relação de partilha de preocupações, respeito e sensibilidade para com a satisfação e motivação dos subordinados, com fluxos de informação em todos os sentidos (Cunha et al., 2006; Ferreira et al., 2012).

O objetivo destes estudos era extrapolar um estilo de liderança ideal e universal a partir de uma série de comportamentos exibidos por líderes numa situação de liderança efetiva; e a partir dos quais se poderia concluir que os líderes mais orientados para as pessoas tinham maiores níveis de produtividade e satisfação no trabalho (Armandi et al., 2003; Cunha et al., 2006). No entanto, os resultados foram inconclusivos ou ambíguos, e não consideravam o ambiente externo enquanto fator moderador dos estilos de liderança (Armandi et al., 2003).

Daí que no ano de 1970 surgiu as abordagens contingenciais que “consideram que não existe um estilo de liderança ideal, já que o processo de liderança é em função de três variáveis nele intervenientes: líder, seguidores e contexto em que se exerce a liderança” (Cardoso, 1997, p.173). Jago (1982) conceptualiza a liderança como sendo o exercício de influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos objetivos do grupo. Esta perspetiva procura perceber em que medida o grau de complexidade da tarefa ou a cultura do grupo influenciam o tipo de abordagem, em que Fiedler (1996, p.243) preconiza que a liderança é uma “interação altamente complexa entre o indivíduo e o ambiente social e da tarefa.” A partir do seu trabalho podemos concluir que: primeiro, não existem líderes eficientes e não eficientes, mas, sim, apenas líderes que desempenham melhor que outros em determinadas situações; segundo, não existem não-líderes, qualquer um o pode ser se souber adaptar o seu estilo de liderança às várias situações; e, por último,

as organizações podem alterar as situações para se ajustarem ao estilo do líder através do aumento ou diminuição do seu poder formal, da alteração da estrutura das tarefas, entre outros (Cruz, Nunes & Pinheiro, 2010).

Já Hersey e Blanchard (1977) sugerem que o líder em vez de adaptar a situação ao seu estilo de liderança, deve adotar diferentes combinações de orientação para tarefas e/ou pessoas consoante a maturidade de quem lideram: “a eficácia do líder é fundamentalmente resultante da seleção da pessoa certa para determinada situação” (Cunha, Rego & Cabral-Cardoso, 2003, p. 354).

Todavia esta abordagem também apresenta falhas. Cruz, Nunes e Pinheiro (2010) consideram que a teoria contingencial não tem uso prático pois requer uma avaliação do estilo do líder perante um conjunto de variáveis situacionais complexas através de instrumentos diferenciados; e não clarifica o que as organizações devem fazer quando não há um ajustamento entre o líder e a situação.

De notar também que esta “teoria contempla que se deve mudar as situações para se ajustarem ao líder. Embora Fiedler argumente que a maioria das situações podem ser alteradas para se ajustar ao estilo dos líderes, nem todas as situações são fáceis de se alterar” (Cruz et al., 2010, p.10).

Atualmente vigoram as novas abordagens da liderança que incluem as teorias transformacionais e transacional (Bass, 1985; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007). As teorias transacionais assentam nas teorias de liderança comportamentais e nas abordagens situacionais, é uma liderança que equivale à gestão do dia-a-dia (Cunha et al., 2006). Bass (1990) fala da liderança como uma interação entre dois ou mais elementos de um grupo, que implica uma estruturação ou reestruturação da situação, de perceções e de expectativas dos envolventes. Por sua vez, na liderança transformacional, os subordinados

apresentam sentimentos de respeito e confiança no líder, sendo definida como um processo de ajustamento contínuo onde o comportamento do líder muda segundo o feedback dos liderados (Armandi et al., 2003). “É muito importante o líder ser capaz de influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson & Gupta, 1999, p. 184). Com estas teorias vem a ideia de que não cabe ao líder apenas dar ordens, ameaçar e impor o medo.

Pelletier (1999) afirma que o líder tem de ter a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas na prossecução dos objetivos. Lourenço (2000) reforça esta ideia ao incluir que o grupo precisa de consentir ser influenciado, implícita ou explicitamente, de forma que a autoridade do líder seja válida.

Concluindo assim, podemos destacar que a definição de liderança assenta em três pressupostos: a liderança subentende uma interação: não se pode ser líder em abstrato, liderar envolve sempre mais do que um indivíduo e envolve um processo de partilha mútua (Cunha et al., 2006); a liderança implica um exercício de poder não coercivo ao qual os liderados consentem, implícita ou explicitamente, a influência do líder (Jago, 1982; Pelletier, 1999; Lourenço, 2000); o líder é quem motiva, capacita e inspira os liderados com vista a prossecução dos objetivos da organização (House et al., 1999; Vroom & Jago, 2007).

1.2. Liderança Abusiva

Como foi referido anteriormente, além da liderança em si, este estudo vai se focar no lado obscuro das lideranças: as lideranças tóxicas e abusivas. Apesar de ser pouco explorado, este tema não deixa de ser um ponto fulcral na vida de qualquer organização e trabalhador (Padilla,

Hogan & Kaiser, 2007); e apesar da maior parte dos estudos se focar na parte positiva da arte de liderar, não se pode descurar os aspetos negativos, pois “negar o abuso na liderança em discussões sobre liderança seria comparável às escolas médicas que ensinam apenas saúde, ignorando a doença” (Kellerman, 2005, p.17). Não obstante a inexistência de um consenso na definição de liderança abusiva que clarifique os seus limites e distinga fenómenos relacionados (Tepper, 2007), das várias pesquisas feitas pode-se extrapolar que a liderança abusiva:

1. Tem consequências sérias e duradouras tanto na motivação e bem-estar do indivíduo como no desempenho e produtividade da organização;
2. Ocorre com frequência e alguma intensidade;
3. Pode acontecer através de comportamentos verbais e não-verbais.

Tendo em conta o primeiro ponto, temos Lipman-Blumen (2005) que retrata um líder abusivo/tóxico como um indivíduo que, através do seu comportamento ou personalidade, inflige danos sérios e duradouros aos indivíduos, grupos, organizações ou até às nações que lidera.

Reed (2004, p. 19-20) adiciona que “no fim o que caracteriza um líder tóxico não é uma atitude, mas, sim, um conjunto delas que leva a um clima organizacional hostil, à desmoralização e à desmotivação dos subordinados.” Einarsen, Aasland e Skogstad (2007) reforçam a ideia ao definir lideranças destrutivas como comportamentos sistemáticos e repetidos por parte de um líder para com o subordinado, que violam os interesses da organização, através da sabotagem e desvalorização dos objetivos, tarefas e recursos, que prejudicam a eficiência, a motivação, o bem-estar e a satisfação no trabalho dos seus subordinados.

Com esta ideia dos comportamentos sistemáticos e repetidos, fala-se agora do segundo ponto, o qual evoca a ideia de liderança abusiva de não apenas uma atitude menos correta que a chefia teve, mas daquela chefia que é autocrática e manipuladora, “determinada com base na percepção dos subordinados quanto à frequência e à intensidade dos comportamentos hostis e não verbais dos seus supervisores” (Navarro, 2015, p.7).

Num terceiro e último ponto, o autor acrescenta a ideia de que este tipo de liderança “se manifesta muitas vezes sob a forma de comportamentos (verbais e não verbais) tidos como impróprios, destrutivos, agressivos e manipuladores” (Navarro, 2015, p.7), dando como exemplo as chefias que humilham, insultam e intimidam os seus liderados, criando um ambiente de trabalho no qual o medo reina (Navarro, 2015). Aqui apresenta-se o imaginário tradicional da figura do chefe (Velez & Neves, 2016).

Após se definir liderança abusiva, passa-se a falar de como estas surgem, isto é, quais os seus antecedentes. Oliveira (2017) procedeu a uma meta-análise de 87 estudos sobre supervisões abusivas e os resultados sugerem que há antecedentes relacionados com os supervisores e com os subordinados, mas também com a organização em si. Quanto aos supervisores destaca-se as percepções de justiça, nomeadamente que os dois tipos de justiça se relacionam negativamente com a supervisão abusiva, ou seja, à medida que os níveis de justiça interacional e procedimental por parte do líder aumentam, menor é a percepção de injustiças e menor o sentimento de abuso na supervisão por parte dos subordinados (Garcia, Restubog, Kiewitz, Scott & Tang, 2014; Kiewitz, Restubog, Zagenczyk, Scott, Garcia & Tang, 2012).

“As normas e clima organizacional também surgiram como antecedentes relevantes” (Oliveira, 2017, p.5), pois segundo Feldman (1984) e Restubog, Scott e Zagenczyk (2011) as normas de conduta e o clima organizacional no qual o indivíduo está inserido regulam as suas

atitudes, crenças e percepções, isto é, na organização existem normas sociais informais e implícitas que regulam os indivíduos e a relação entre eles, fala-se da conduta que é moralmente aprovada ou desaprovada (Cialdini, Reno & Kallgren, 1990).

Bandura (1986) reforça a ideia de que se os indivíduos forem expostos constantemente a comportamentos agressivos, abusivos e tóxicos levará a que, no ambiente de trabalho, este comportamento seja a norma, nem sendo sequer percecionado pelos trabalhadores como algo negativo. Isto, no final, levará também à adoção de comportamentos de natureza semelhante pelos próprios funcionários, “vítimas” da supervisão abusiva (Restubog et al., 2011).

O clima organizacional é o “ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros” (Chiavenato, 2000, p.132), daí que quando as organizações são mais tolerantes à agressividade ou o clima é de medo, têm as condições perfeitas para surgirem supervisões abusivas (Aquino & Lamertz, 2004; Oliveira, 2017). Visto que as percepções que o indivíduo tem do clima organizacional vão moldar a forma como este vê e reage aos comportamentos negativos e tóxicos dos seus superiores (Zohar & Luria, 2005), se este clima for tolerante a tais comportamentos, o indivíduo não vai percecionar certos comportamentos tóxicos, como comportamentos negativos aos quais é necessário ripostar (Oliveira, 2017).

Adicionalmente, quando o clima organizacional se caracteriza pelo medo e apreensão, os indivíduos associam ao clima organizacional emoções negativas o que, conseqüentemente, se reflete também na manutenção de condutas e comportamentos abusivos da parte destes últimos (Ashkanasy & Nicholson, 2003) o que, conseqüentemente, será um ambiente de

trabalho mais propício à manutenção de condutas abusivas (Kiewitz, Restubog, Shoss, Garcia & Tang, 2016).

O estudo de Oliveira (2017) levou-o a concluir que, no que toca aos subordinados, traços de personalidade como a afetividade negativa, elevado locus de controlo externo e comportamentos contraprodutivos relacionam-se mais com a supervisão abusiva.

No estudo de Tepper, Moss e Duffy (2011), no qual exploraram os antecedentes da supervisão abusiva ao testar um modelo que relacionava variáveis como depressão e justiça procedimental com aspetos de personalidade, como a afetividade negativa e o neuroticismo, os autores concluem que quanto maior a perceção de liderança abusiva maior a tendência de um indivíduo para vivenciar estados emocionais negativos como o stress, ansiedade e depressão (Digman, 1990).

Sendo assim, os resultados do estudo de Tepper et al. (2011) são consistentes com a ideia de que subordinados com níveis mais elevados de afetividade negativa reportam casos de injustiça procedimental por parte das chefias que traduzem comportamentos abusivos percebidos, o que reforça ainda mais a ideia da importância da justiça procedimental no local de trabalho, pois os subordinados percecionam a injustiça procedimental como comportamentos tóxicos. Por outro lado, a supervisão abusiva poderá vir da perceção de fraco desempenho no trabalho do subordinado (Oliveira, 2017).

Tepper et al. (2011) conceptualizam que o baixo desempenho e ineficácia do trabalhador pode ser uma “agravante que causa repulsa e frustração no líder” (Tepper et al., 2011 citado por Oliveira, 2017, p.8). Oliveira (2017, p.7) afirma que “a supervisão abusiva implica uma relação diádica entre supervisor e subordinado, torna-se relevante determinar quais os fatores subjacentes à relação que poderão impulsionar tais comportamentos abusivos.” Sendo assim,

resta perceber quais são os fatores que predisõem as chefias a terem comportamentos abusivos perante os seus colaboradores.

A teoria da vitimização de Curtis (1974) e a teoria da exclusão moral de Oppotow (1990) encapsulam perfeitamente esta premissa. Segundo Oppotow, cada pessoa tem um espectro de justiça, uma barreira psicológica que separa alvos percebidos como merecedores de tratamento justo (aos quais as regras morais de aplicam) dos alvos aos quais preocupações como o sentido de justiça são percebidas como irrelevantes (Tepper et al., 2011). As pessoas que são excluídas moralmente têm maior probabilidade de se tornarem alvos de comportamento hostil. Assim, os supervisores agem de forma abusiva contra aqueles que estão fora do seu espectro de justiça (Oppotow, 1995; Tepper et al., 2011).

Mas e então, como é que um indivíduo é incluído ou excluído deste espectro? Segundo Oppotow (1995), Hafer e Olson (2003) existem três fatores: uma diferença percebida da pessoa para com o alvo; um conflito com os alvos; a utilidade do alvo em si. Esta diferença, conflito e utilidade resultam na diferença percebida do subordinado por parte do supervisor, isto é, a percepção de que os valores e atitudes do subordinado diferem do supervisor (Harrison & Klein, 2007).

Assim, a conduta do supervisor irá depender do seu espectro de justiça (Oppotow & Weiss, 2000), e a inclusão ou exclusão de um alvo vai de encontro à teoria da vitimização de Curtis (1974) pois é a ausência ou posse de certas características e comportamentos que irá fazer alguém mais propenso para ser alvo de comportamentos mais ou menos abusivos (Oliveira, 2017).

Não podemos falar em supervisões abusivas sem falar também de poder, pois poder é “a capacidade que um indivíduo (A) tem de influenciar o comportamento de outro (B), levando-

o a fazer algo que de outra forma não faria sem a intervenção de A” (Dahl, 1957, citado por Cunha et al., 2006, p.216).

A diferença de poder do supervisor para com o subordinado poderá ser também considerada um fator de comportamentos abusivos devido à dependência do subordinado e à maior capacidade de influência do supervisor (Oliveira, 2017). A aceitação desta diferença de poder difere consoante culturas (Hofstede, 1984), assim sendo, nas sociedades em que a subjugação do outro e um desequilíbrio na distribuição de poder são mais bem aceites, há maior propensão para o surgimento de supervisões abusivas (Ashforth, 1994; Tepper, 2000; Shao, Resick & Hargis, 2011).

Supervisões com grandes disparidades de poder com os subordinados são vistas como o status quo em certas culturas, de tal modo que comportamentos de dominância, humilhação e abuso são a norma (Oliveira, 2017). Um fator que ajuda esta iniquidade de poder é a própria estrutura organizacional, isto é, o nível de hierarquização e de formalidade que predomina na organização (Cunha et. al, 2006); sendo que quanto maior for a centralização do poder, com grandes formalidades e chefias próximas, maior o desequilíbrio de poderes e a probabilidade do surgimento, tolerância e aceitação das supervisões abusivas (Aryee, Sun, Chen & Debrah, 2008).

Assim, Oliveira (2017, p.41) conclui que “as organizações assumem um papel central na criação de condições propícias ou adversas ao surgimento de condutas abusivas”. Einarsen et al. (2007) citados Martins (2014, p.6) afirmam que “a liderança destrutiva pode ser dividida em duas dimensões: comportamentos direcionados à empresa e comportamentos direcionados ao subordinado.”

As chefias abusivas ao influenciar negativamente a motivação, bem-estar ou a satisfação do subordinado através de comportamentos considerados como assédio no local de trabalho, estão a pôr em causa os interesses da organização, mas a intenção do comportamento é para com os subordinados.

Quando este tipo de comportamentos afeta diretamente os interesses da organização, quer seja através de pequenos furtos de material, sabotagem ou trabalhar contra os objetivos da empresa, esta liderança já é mesmo direcionada para a organização (Einarsen et al., 2007; Martins, 2014).

Aqui temos a retaliação no ambiente de trabalho onde, se o indivíduo se sente descontente com a chefia, procura repor a injustiça percebida através de pequenos gestos contraproducentes no local de trabalho (Skarlicki & Folger, 1997), e apesar de não parecer muito significativo, este tipo de comportamentos é extremamente penalizador para a organização (Cunha et al., 2006).

Levinson (1965) chama a atenção para esta questão da troca social, a necessidade de retaliar, de forma a mitigar o comportamento abusivo do líder, há a retribuição por parte dos subordinados, retirando a exibição de comportamentos extrapapel e diminuindo a sua produtividade. Esta premissa exhibe a ideia de que poderá haver bons resultados inerentes a uma liderança destrutiva. Ou seja, o chefe pode agir de forma abusiva perante o subordinado, mas, no fim, irá produzir os resultados que a organização deseja, e vice-versa. Os líderes podem agir destrutivamente numa dimensão ao atuarem de forma construtiva noutra (Einarsen et al., 2007). Como exemplo, citam que, ao mesmo tempo em que um líder promove intimidações e assedia subordinados, pode agir em conformidade com os objetivos da

organização, garantindo um forte foco na conclusão de tarefas e no desempenho (Oliveira, 2017).

Apesar de poder haver a crença de que comportamentos abusivos por parte das chefias poderão ser produtivos e benéficos para a organização, Tepper, Simon e Park (2017) apontam para estudos que demonstram que, por sua vez, este tipo de liderança gera uma queda nos resultados e na produtividade.

Com lideranças abusivas verifica-se também consequências para o clima de trabalho em si, no qual aqueles que não são diretamente impactados pela chefia sofrem também, pois o clima de trabalho e as suas relações com aqueles que são vítimas deste tipo de liderança muda; os que sofrem desta liderança tendem a influenciar os outros que não fazem parte (Cunha et al., 2006; Dhanani & Lapalme, 2019). Os estudos das lideranças focam tanto o impacto que tem nas organizações, mas não se pode esquecer que também afeta as pessoas (Aryee et al., 2007; Einarsen et al., 2007; Tepper, 2007).

Na literatura é consensual que há danos em ambos os lados, e após a exposição dos efeitos que tem na organização, passa-se agora aos efeitos que tem naqueles que fazem a organização funcionar, os recursos humanos. As lideranças abusivas provocam inúmeros efeitos nefastos nas pessoas que delas sofrem, influenciam a sua autoestima e autoeficácia, pois são sujeitas a humilhações por parte dos superiores (Reed, 2014), baixam os níveis de criatividade e de altruísmo (comportamentos de cidadania organizacional), podendo mesmo afetar a sua saúde psicológica e até física, levando a depressões, problemas de ansiedade, problemas cardíacos ou do sistema digestivo (Cunha et al., 2006; Einarsen et al., 2007; Zhang & Liao, 2015).

Lideranças abusivas conduzem a maiores níveis de rotatividade e de absentismo voluntário (Palanski, Avey & Jiraporn, 2014), adicionalmente baixa significativamente a satisfação que o indivíduo tem com o trabalho (Tepper, 2000; Starrat & Grandy, 2010; Reed, 2014), origina conflitos entre o trabalho-família, devido ao esgotamento mental que o trabalho e este tipo de liderança originam, o indivíduo acaba por prejudicar mais a vida em casa do que a do trabalho (Cunha et al., 2006; Starrat & Grandy, 2010).

Deste modo, as pessoas identificam-se menos com a organização, não estando também identificadas com os resultados que esta tem de atingir, e daí perderem a motivação e serem menos produtivas (Einarsen et al., 2007).

Estes líderes agem por via de táticas de influência negativa que provocam danos na moral, motivação e satisfação dos subordinados. No entanto é preciso denotar que estes líderes são apenas humanos, e os humanos por natureza são indivíduos imperfeitos; e que a sua liderança, boa ou má, é sempre influenciada pelas pessoas que está a liderar (Lipman-Blumen, 2005, p.2).

Como foi referido acima, um dos fatores de uma liderança abusiva pode ser o próprio subordinado, vários autores mostraram que os subordinados com baixo desempenho instigavam os supervisores à hostilidade (Zhang & Liao, 2015; Liang et al., 2016; Oliveira, 2017). Visto que é consenso que, de facto, lideranças abusivas são ineficazes, contraproducentes e causam efeitos negativos e duradouros tanto no capital humano como na própria organização, é imperativo que as organizações desenvolvam “culturas de intolerância à agressividade e um clima de colaboração e suporte, tanto entre pares como entre chefias e incumbentes” (Oliveira, 2017, p.41).

1.3. O caso da saúde

A saúde é um direito constitucional, a questão da saúde está no topo do que os portugueses consideram mais importante (Barros, 2013; Ralha, 2020). As unidades de saúde são mundos muito complexos, repletos de relações confusas e extensas (Barros, 2013), cujo objetivo é prover cuidados de saúde adequados à população alvo. Tendo em conta o papel fulcral que o setor da saúde tem na nossa sociedade, a análise e compreensão do seu quadro global (Barros, 2013) é necessária de forma a compreender o porquê deste abuso das lideranças, perceber o quão danoso é para os seus profissionais e como afeta, depois, os cuidados de saúde que são fornecidos à população (Barros, 2013). Mas, acima de tudo, é importante analisar o que estes profissionais percebem o que é ou não uma supervisão abusiva, quais as suas reações e comportamentos face a esta.

Para começar é preciso sublinhar que a perceção é a base do comportamento do indivíduo, é o processo através do qual os indivíduos organizam e interpretam as suas impressões sensoriais, por forma a atribuir significado ao que os rodeia (Cunha et al., 2006). Assim, o estudo do processo perceptivo dos profissionais de saúde vai ajudar a compreender o comportamento que tanto chefias como subordinados adotam em contexto de trabalho.

A perceção é influenciada por traços de personalidade e experiências passadas; por fatores relacionados ao objeto percebido e pelo contexto em si. Isto vai de encontro ao estudo das lideranças abusivas de Digman (1990), Tepper, Moss e Duffy (2011) e de Oliveira (2017) referidos anteriormente, nos quais se analisaram várias características tanto da personalidade como da organização de forma a ver como estas se relacionavam com as lideranças abusivas.

Na mesma linha de pensamento, temos Ozer, Ugurluoglu, Kahraman e Ava (2017) cujo estudo teve como objetivo perceber quais as perceções de liderança tóxica nos profissionais de saúde

e revelar se as avaliações dos mesmos sobre certas sub-dimensões de liderança tóxica diferem ou não consoantes características individuais e demográficas. Estudos de Çelebi e Yildiz (2015) e de Schmidt (2008) foram a base do trabalho de Ozer et al. (2017) para determinar a escala de avaliação quanto à percepção de toxicidade organizacional e liderança abusiva. Çelebi e Yildiz (2015) conduziram um estudo no setor da educação no qual se constatou que uma liderança tóxica apresenta quatro dimensões: autointeresse, egoísmo, falta de apreciação e estado de espírito negativo; já Schmidt (2008) apresentou cinco dimensões que incluem a autopromoção, supervisão abusiva, imprevisibilidade, narcisismo e liderança autoritária.

De acordo com Reed (2004) e Ozer et al. (2017), a dimensão de autointeresse é expressa pelos líderes quando estes não têm em conta os interesses dos seus subordinados, evitando qualquer responsabilização (Çelebi & Yildiz, 2015) e sendo motivados apenas pelos seus próprios interesses (Furnham, 2010; Ozer et al., 2017), correspondendo à dimensão de autopromoção de Schmidt (2008).

O egoísmo do líder reportado por Çelebi e Yildiz (2015) é associado ao narcisismo do líder identificado por Schmidt (2008), onde o indivíduo revela um certo nível de egocentrismo, inconsistência e imposição da sua vontade e opinião sobre os outros (Ozer et al., 2015). Adicionalmente, refere-se também à falta de capacidade de ter empatia para com terceiros (Schmidt, 2008). Esta dimensão está também associada a uma alta autoestima, pois o líder pensa que é mais talentoso do que outros e subestima as aptidões dos outros (Çelebi & Yildiz, 2015; Ozer et al. 2017).

Como foi mencionado anteriormente, um líder tóxico também é aquele que humilha, que faz o subordinado sentir-se inadequado e desconfortável no local de trabalho (Tepper, 2000;

Reed, 2004). Estas características coadunam-se com o facto de os líderes terem elevados níveis de falta de apreciação pelo outro.

Quanto à dimensão do estado espiritual negativo, Çelebi et al. (2015) referem que esta se reflete no tom de voz do líder e quando este se torna inacessível para com os subordinados. Tendo em conta as dimensões acima descritas, Ozer et al. (2017) verificaram se a perceção de liderança tóxica dos profissionais de saúde variava consoante a idade, sexo, experiência, educação ou categoria profissional. De acordo com os resultados do estudo, funcionários com idade igual ou superior a 39 tinham valores mais baixos nas sub-dimensões de liderança tóxica, enquanto aqueles com idades compreendidas entre os 28-38 tinham valores mais altos. Ozer et al. (2017) apontam também que Sezici (2016) determinou que a idade e a experiência de trabalho eram determinantes para avaliar as perceções de uma liderança tóxica. Pessoas mais novas e sem experiência profissional percebiam mais lideranças como sendo tóxicas e viam os seus chefes como um obstáculo à sua progressão na carreira.

Pelo contrário, pessoas com mais experiência e mais idade viam menos lideranças como destrutivas pois os seus objetivos de carreira já perderam o significado ou já haviam sido alcançados (Ozer et al., 2017).

Também se verificou uma disparidade entre categorias profissionais dentro do setor da saúde quando se fala em perceções de lideranças abusivas. A classe dos enfermeiros foi reconhecida como a profissão que mais sofre de lideranças abusivas (Roberts, 2000), reportando que 98% dos médicos agiam de forma desrespeitosa e rude para com os enfermeiros, através de comentários humilhantes e de gritos quando se dirigiam ao enfermeiro (Johnson, 2009).

Por outro lado, verificou-se no mesmo estudo que o pessoal administrativo tinha baixas pontuações nas várias dimensões, uma vez que este trabalho burocrático e rotineiro é muito

diferente do ambiente de incerteza e stress que os enfermeiros e médicos vivem no dia-a-dia (Ozer et al., 2017).

Hitchcock (2015) determinou que as mulheres experienciam toxicidade na liderança a um maior nível do que os homens, quer seja porque inerentemente as mulheres ocupam, maioritariamente, cargos inferiores aos dos homens quer porque são as que mais experienciam conflito trabalho-família que, por sua vez, poderá ter consequências negativas na sua produtividade e relação com a gestão (Cunha et al., 2006), ou também porque as mulheres são mais propensas a sentirem estados emocionais negativos e destrutivos do que os homens (Fajana, Oweyeni, Shadare, Elegbede & Gbajumo-Sheriff, 2011).

Nesta sequência, Leete (2006) e Hitchcock (2015) também constataram que a perceção de lideranças tóxicas nos empregados com maior grau de escolaridade é mais elevada.

Devido à sua natureza sensível e única, à necessidade de haver equipas coesas, à incerteza, ao stress e à responsabilidade que estes profissionais têm, o setor de saúde reúne as condições ótimas para o surgimento de lideranças tóxicas (Kusy & Holloway, 2009; Ozer et al., 2017). Num estudo de 400 líderes, nos quais 39% trabalhavam em unidades de saúde, constatou-se que 94,7% dos participantes lidavam com alguém que mostrava características tóxicas no local de trabalho (Kusy & Holloway, 2009, citado por Ozer et al., 2017). Para concluir, a “transformação do modo como os cuidados de saúde são prestados à população tem de partir de uma liderança determinada” (Barros, 2013, p.69), que tenha uma gestão capaz de reconhecer características tóxicas no local de trabalho e trabalhar para as erradicar (Oliveira, 2017).

2. Metodologia de trabalho

2.1 Introdução

O presente capítulo é dedicado à metodologia e instrumento de investigação utilizados para este estudo. Aqui é apresentado qual o posicionamento da investigadora perante o tema, qual o paradigma de investigação e método de recolha de dados. Adicionalmente, procede-se à descrição da amostra e de todo o processo de investigação.

2.2 Objetivo da investigação

O objetivo da pesquisa é dar resposta à problemática: “Como é que os profissionais de saúde percebem e, conseqüentemente, reagem a lideranças abusivas?”

Para este efeito, foram conduzidas entrevistas com o intuito de responder às seguintes questões de investigação:

1. Que comportamentos os profissionais de saúde consideram abusivos por parte da chefia?
2. Quais as conseqüências deste tipo de supervisão/chefia, na perspetiva dos liderados?
3. Como deve a organização agir para erradicar e prevenir este tipo de supervisão?

2.3. Paradigma, Pesquisa e Metodologia

A metodologia diz respeito aos instrumentos utilizados na investigação científica, que busca conhecer e obter conhecimento (Knechtel, 2014). A opção metodológica desta dissertação está enquadrada num paradigma interpretativo e fenomenológico, com recurso à pesquisa exploratória através de entrevistas semiestruturadas feitas a trabalhadores da área da saúde.

O paradigma interpretativo, com recurso a uma estratégia de investigação fenomenológica, foi escolhido uma vez que a abordagem é qualitativa, permitindo, assim, uma melhor compreensão do fenómeno da liderança abusiva. Este tipo de análise possibilita “entender o mundo do ponto de vista dos participantes, tentar perceber causas e conseqüências através

das suas vivências, na qual a linguagem, o dinamismo e o contexto irão formar a realidade social” (Oliveira, 2018).

Tendo em conta características de personalidade, contextuais e organizacionais, este método permite “perceber a realidade, o contexto, o objeto, as características e experiências do sujeito” (Saccol, 2009). Assim, possibilita um melhor e maior entendimento de como uma liderança abusiva opera e onde está presente, uma vez que certas interpretações e formas de reação, ainda que subjetivos, permitirão ao investigador ter em conta “nuances da realidade que de outra forma seriam desconsiderados em estudos mais analíticos” (Oliveira, 2018).

A lógica prevalecente no paradigma é de compreender como funciona a vida organizacional como um todo, através da soma das suas partes, fazendo a ligação de construtos e ideias previamente estudados e referidos na revisão de literatura.

Apesar disto, durante o processo de recolha de dados, “o objetivo não é impor o entendimento prévio do investigador sobre a situação pesquisada” (Saccol, 2009), mas, sim, capturar o contexto e a, partir das experiências dos participantes, compreender como estas lideranças funcionam e como as pessoas reagem e interpretam a realidade.

Desta forma, é importante o entrevistador “estar alerta para não se transformar num militante de uma causa ou de um movimento, que olha e procura entender a realidade não como ela é, mas como gostaria que fosse” (Martins, 2004).

Visto que o objetivo desta investigação é tentar compreender um fenómeno social tão complexo, é fundamental que o entrevistador não tenha nenhuma relação afetiva com os entrevistados, que não os manipule e que tenha em atenção quaisquer enviesamentos implícitos que possam surgir. Portanto, “aos participantes é permitido usar as suas próprias

palavras, expressões e imagens, basear-se nos seus próprios conceitos e experiências” (Saccol, 2009).

A metodologia qualitativa, “mais do que qualquer outra, levanta questões éticas, uma vez que a presença de investigadores, muitas vezes disfarçada, pode envolver os observados, e manipulá-los inconscientemente a agir de uma determinada forma, diferente da habitual”(Martins, 2004).

Assim sendo, durante todo o processo de pesquisa, é preciso o investigador ter em atenção, e estar consciente de toda a subjetividade inerente a esta metodologia. Isto acontece uma vez que a análise é feita baseada apenas no conhecimento que as pessoas têm das situações e da sua interpretação da realidade organizacional e de liderança na qual estão inseridos (Oliveira, 2018).

Em suma, as entrevistas, apesar de semiestruturadas, devem conter perguntas neutras, que não conduzam inconscientemente o participante a dar uma determinada resposta.

O objetivo desta pesquisa é discorrer sobre a forma como um líder abusivo atua e qual a reação daqueles a que eles estão subjugados, utilizando como instrumento de recolha de dados a entrevista semiestruturada e uma análise de natureza qualitativa através de uma grelha de análise com categorias temáticas.

2.4. A Entrevista como Instrumento de Recolha de Dados

Como foi referido anteriormente, o método de recolha de dados foi a entrevista semiestruturada, conduzida não na forma de questionário rígido e inflexível, onde teria de se debater cada ponto descrito, mas sim como uma conversa informal. O guião da entrevista pode ser consultado no Anexo I.

O objetivo deste tipo de entrevista foi colocar os participantes à vontade para falarem das suas experiências e dar uma certa margem para conversar sobre outros temas ou situações relevantes para o estudo. Com a entrevista semiestruturada, como mencionado anteriormente, pretendeu-se perceber, de forma mais aprofundada, o dia-a-dia dos trabalhadores da área da saúde, e o estilo de supervisão/liderança a que estão sujeitos. Além do mais, pretendeu-se perceber o que estes profissionais identificam como sendo lideranças abusivas e como reagem quando se deparam com esta realidade.

Sendo que o público-alvo foram profissionais de saúde, algumas entrevistas tiveram de ser canceladas devido às flutuações no volume de trabalho, resultantes da situação pandémica de Sars-Cov-2 que decorreu durante esse período. Apesar da quantidade limitada de entrevistados, devido à natureza qualitativa da metodologia utilizada, o objetivo não será proceder a qualquer generalização, mas apenas compreender a realidade específica e subjetiva deste grupo de participantes.

As condições logísticas incluíram a impressão dos guiões e um computador que serviu de gravador de áudio; o local e o momento das entrevistas variava visto que era consoante a disponibilidade dos entrevistados.

As entrevistas duraram entre 15 minutos (mínimo) e 40 minutos (máximo), não sendo cronometradas e seguindo o ritmo dos participantes e a sua lógica de raciocínio. As gravações áudio foram transcritas posteriormente para a análise do seu conteúdo temático.

No início da entrevista sublinhou-se que não existiam respostas corretas nem erradas, o objetivo seria aprofundar o conhecimento existente na matéria das lideranças abusivas na saúde, e tentar compreender quais são os comportamentos organizacionais tidos pelos profissionais de saúde neste contexto.

2.5. Participantes do estudo

A importância deste estudo advém dos entrevistados, sem os quais não seria possível a realização do estudo. A amostra, neste caso, é constituída por profissionais de saúde de várias faixas etárias, de vários serviços e ambos os sexos, e foi escolhida por conveniência. Foi enviado um email a vários hospitais e a vários profissionais de saúde com um convite de participação no estudo, ao qual estava em anexo a contextualização do estudo a desenvolver assim como um consentimento informado (Anexo II), a garantir anonimato e confidencialidade de toda a informação facultada, bem como dos participantes do estudo. Aqueles que aceitaram o convite, foram-lhes agendadas entrevistas, que se realizaram, dado o contexto pandémico, quer via Zoom quer no seu local de trabalho, quando possível.

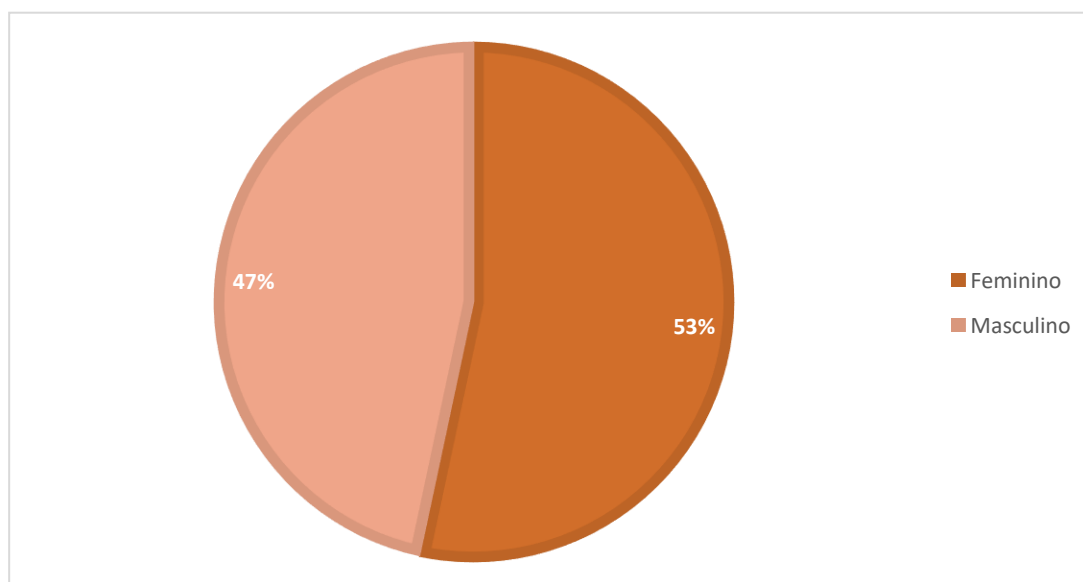
Visto que é um paradigma fenomenológico, a amostra é pequena e consiste em 15 profissionais de saúde que exercem diferentes funções, com idades compreendidas entre os 20 e os 60 anos e de ambos os sexos.

Como critério de inclusão no estudo todos os entrevistados selecionados são obrigatoriamente trabalhadores dependentes de gestão hospitalar na tomada de decisões, e trabalhavam numa equipa sob supervisão de uma chefia. O Quadro 1 procede a uma descrição detalhada da amostra.

Entrevistados	Faixa Etária	Sexo	Habilitações Académicas	Função
1	50 - 59	Feminino	Ensino secundário	Assistente Técnico
2	60 - 69	Masculino	Ensino secundário	Assistente Operacional
3	20 - 29	Feminino	Licenciatura	Assistente Técnico
4	30 - 39	Masculino	Pós-graduação	Enfermeiro
5	50 - 59	Masculino	Bacharelato	Assistente Técnico
6	60 - 69	Feminino	Ensino secundário	Assistente Operacional
7	40 - 49	Masculino	Mestrado	Técnico Superior
8	30 - 39	Feminino	Mestrado	Enfermeiro
9	30 - 39	Feminino	Ensino secundário	Assistente Técnico
10	40 - 49	Feminino	Pós-graduação	Diretor de serviço
11	30 - 39	Masculino	Mestrado	Técnico Radiologia
12	20 - 29	Feminino	Licenciatura	Assistente Operacional
13	50 - 59	Feminino	Pós-graduação	Técnico Superior
14	20 - 29	Masculino	Ensino secundário	Assistente Técnico
15	30 - 39	Masculino	Licenciatura	Assistente Técnico

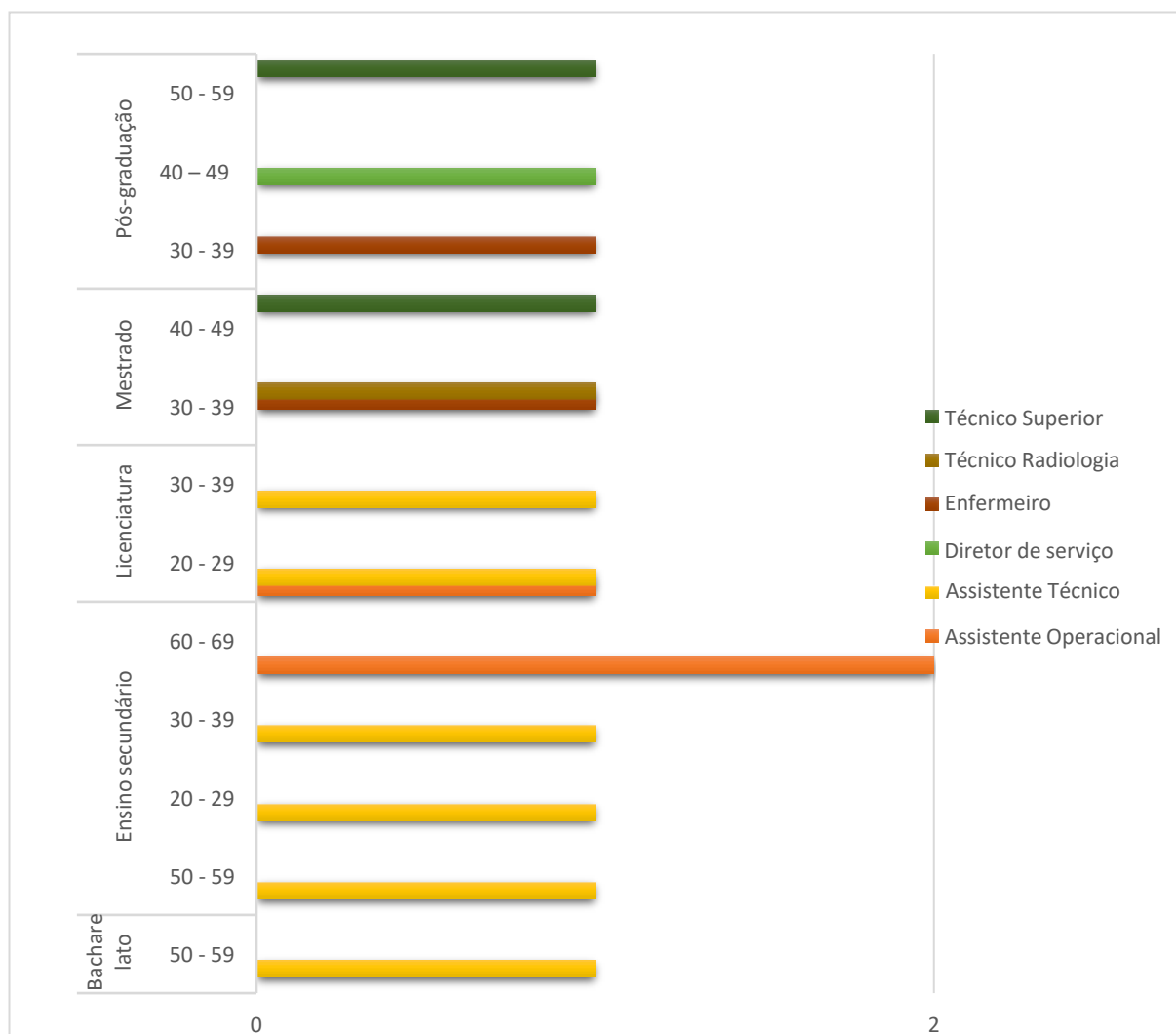
Quadro 1. Descrição da amostra

Em síntese, os participantes incluídos no processo de entrevista somam um total de 15 pessoas, 7 indivíduos do sexo masculino e 8 do sexo feminino, com uma distribuição relativamente homogénea por sexo.



Quadro 2. Amostragem

Como podemos observar no quadro abaixo, os participantes do estudo, do ponto de vista de habilitações literárias, podem ser segmentados pelos seguintes níveis: 20% mestres, 20% pós-graduados, 27% licenciados e os restantes 33% com o nível de escolaridade obrigatória concluído, ou seja, o atual 12º ano de escolaridade.



Quadro 3. Amostragem dividida por função, nível de escolaridade e idade.

Em termos de categorias profissionais temos assim um total de 6 assistentes técnicos, 3 assistentes operacionais, 2 Técnicos superiores, 2 Enfermeiros, 1 Diretor de Serviço e 1 Técnico de Radiologia como participantes do processo de entrevista – conseguindo assim ter uma visão diversificada de diferentes áreas de atuação no núcleo de trabalhadores dependentes de gestão hospitalar.

2.6. Apresentação da Grelha de Análise de Conteúdo das Entrevistas

A apresentação e a análise dos resultados tiveram em conta toda a bibliografia analisada em conjunto com a realização de entrevistas.

A realização das entrevistas teve como objetivo identificar, através da perceção dos entrevistados, a forma como estes veem uma liderança abusiva e como esta os afeta.

Após a transcrição das entrevistas, e respeitando os padrões de discurso e estilo de conversação, procedeu-se a uma análise de conteúdo temática.

As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada com foco no tema a desenvolver, mas também com certa flexibilidade do mesmo.

Deste modo e com base no enquadramento teórico, a informação recolhida nas entrevistas foi reduzida aos aspetos gerais pertinentes à exploração do tema das lideranças abusivas.

A sua análise foi feita através da correspondência dos temas de conteúdo com o feedback dado pelos entrevistados. Este foi, de forma generalizada, categorizado dentro de cada tema de discussão.

Assim, a cada tema foi atribuído uma categoria de resposta dada pelos profissionais.

Pode-se ver abaixo a tabela de todos os conteúdos falados nas entrevistas com as respetivas respostas. A cada categoria de resposta é mencionado o número de entrevistados cuja resposta se enquadra naquela categoria.

1. Conceito de Liderança	
Baseado na personalidade	8
Baseado no conhecimento	2
Baseado na orientação	5
2. Exemplo de boa liderança	
Sim	11
Não	4
3. Conceito de Liderança Tóxica	
Hostilidade direta	7
Um conjunto de comportamentos negativos, mas que não englobam agressão	8
4. Método de trabalho da chefia	
Focado nos objetivos	9
Focado nas pessoas e nos objetivos	3
Não sabe	3
5. Classificação da forma de comunicação da chefia com os trabalhadores	
Eficaz	3
Insuficiente	4
Inexistente	8
6. Classificação relação da chefia com os trabalhadores	
Boa	3
Má	2
Inexistente	10
7. Identificação de comportamentos incorretos da chefia	
Sim	9
Não	6
8. Foram tomadas medidas em relação aos comportamentos incorretos	
Sim	0
Não	8
Não sabe	1
9. Qual o impacto dos comportamentos da chefia no serviço	
Aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores	2
Alienação do trabalho	11
Sentimento de frustração	2
11. A chefia comunicou as novas formas de trabalho de forma clara e concreta	
Sim	4
Não	11

12. Em momentos de maior stress, a chefia mostrou se presente e apoiou os trabalhadores	
Sim	3
Não	12
13. A liderança abusiva afeta os cuidados ao utente	
Sim	9
Não	3
Não sabe	3
14. Os trabalhadores identificam a postura da chefia como abusiva	
Sim	2
Não	8
Não sabe	4
15. Quais as medidas organizacionais a serem tomadas perante lideranças abusivas	
Responsabilização (sentido de justiça)	13
Mais recursos humanos	1
Despedimento	1
16. Quais as medidas preventivas a serem tomadas perante lideranças abusivas	
Maior acompanhamento do trabalho das chefias	11
Melhores processos de recrutamento e seleção	2
Nada	2

Tabela 1.

3. Análise de Resultados

Durante as entrevistas, numa primeira fase, procurou-se averiguar o que os participantes viam como liderança. Ao estabelecer um bom exemplo de líder, que seguisse o seu conceito de liderança, conseguiu-se designar um padrão de referência que permitisse ao entrevistado, posteriormente, distinguir uma liderança “boa” de uma liderança “má” e potencialmente abusiva.

Assim, acerca deste tema foram analisados os seguintes pontos na grelha abaixo e avaliadas as respostas:

Tabela 1. Conceito de Liderança

Baseado na personalidade | 8

Baseado no conhecimento | 2

Baseado na orientação | 5

Liderar é ter capacidade de motivar, de influenciar e de capacitar outros a contribuir para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros (House et al., 1999; Vroom e Jago, 2007).

Segundo Cunha et al (2006), os líderes têm de ser capazes de desenvolver uma visão coletiva da organização e dos seus objetivos; e de instilar nos seguidores o reconhecimento da importância do seu trabalho. Mantendo o entusiasmo, confiança, otimismo e cooperação nos colaboradores, têm de se mostrar abertos à mudança e flexíveis no momento da tomada de decisão, sendo o líder a fonte unificadora entre a organização e o colaborador (Azevedo, 2000; Cunha et al., 2006).

No que diz respeito à definição de liderança, dos 15 entrevistados, 8 associaram liderança ao carisma e personalidade da chefia, 5 à habilidade de orientar os trabalhadores em direção a

um certo objetivo, e 2 disseram que estava relacionado ao conhecimento do serviço que dirigiam e dos procedimentos inerentes ao trabalho.

Quando os entrevistados falavam em liderança como algo ligado à personalidade do líder, referiam que tinha espírito de cooperação e a capacidade de os motivar:

“Acredito que a liderança é construída baseada na confiança entre a chefia e o trabalhador, para mim a liderança deverá ser baseada em ações que fomentem o crescimento mútuo tanto do trabalhador como da empresa.” [Técnico de Radiologia, M., 31 anos].

“Acho que um líder tem de ser carismático para que isso resulte também... por isso depende um bocado da personalidade de cada um... há pessoas que simplesmente não têm perfil para ser isso.” [Assistente técnico, M., 55 anos]

Então, a visão de liderança por mais de metade dos entrevistados baseia-se naquele líder que demonstra confiança e sensibilidade para com as necessidades dos trabalhadores, despertando um sentimento de trabalho em equipa, autoconfiança e autoestima (Azevedo, 2002).

De seguida, dos 15 entrevistados, 11 conseguiram apontar um bom líder com quem já tinham tido contacto:

Tabela 2. Exemplo de boa liderança

Sim | 11

Não | 4

Ao exemplificar um bom líder, os entrevistados sublinhavam comportamentos de empatia, disponibilidade e boa comunicação. Ao longo de cada entrevista, tornava-se cada vez mais claro que estas três qualidades eram imensamente valorizadas por todos.

“Porque ele é uma pessoa muito porreira... sempre disponível para tudo, sempre pronto a ajudar.” [enfermeiro, M., 30 anos]

“Tive uma chefe muito boa para aí no meu segundo ou terceiro ano aqui. Super impecável e disponível. Precisava de alguma coisa, batia à porta e ela estava sempre lá. Quer seja férias ou algum problema aqui no serviço ela dizia sempre: ‘Não se preocupe Sr. [nome do colaborador] a única coisa que não tem solução é a morte’” [Assistente técnico, M., 55 anos]

“Não conheço nenhum, eles não se dão a conhecer. Eles não se dão sequer a conhecer, está a perceber? Eu conheci um bom líder há muito tempo, que era uma gestora que eu tinha. E o que ela fazia? Qualquer coisa, qualquer situação com que nós nos deparássemos, nós ligávamos e íamos falar com ela; e resolver juntas.” [Assistente técnica, F., 52 anos]

Estabelecido, por parte dos entrevistados, o conceito de liderança e o que é um estilo de liderança positiva, segue o centro da investigação: as lideranças abusivas.

Tabela 3. Conceito de Liderança Tóxica

Hostilidade direta | 7

Um conjunto de comportamentos negativos, mas que não englobam agressão | 8

Os testemunhos dos participantes demonstram que há uma divisão em relação à definição de liderança abusiva. Dos 15 entrevistados, 7 relacionam liderança abusiva com hostilidade direta no local de trabalho: estamos perante a figura típica do chefe rude, que grita e humilha os seus trabalhadores (Navarro, 2015; Velez & Neves, 2016).

“Um líder tóxico... é alguém numa posição de poder que maltrata aqueles que estão abaixo de si. Fala mal e é rude.” [Administrativa, F., 23 anos]

“Aqueles que gritam e mandam muito. Que fazem com que os funcionários fiquem com medo.” [Assistente Operacional, M., 63 anos]

Por outro lado, 8 vão de encontro à teoria de Tepper (2007), referida na revisão de literatura, onde se vê a liderança abusiva, não como uma forma de agressão direta no local de trabalho, mas como uma forma de influência negativa com um certo propósito.

É quando um superior não faz o que lhe compete, não quer saber. Só está lá para fazer vista.

[Administrativo, M., 55 anos]

É alguém numa posição de poder que pensa de forma muito negativa de toda gente, reprime as pessoas e só quer alcançar certos objetivos independentemente dos meios. [Enfermeiro, M., 30 anos]

Tabela 4. Método de trabalho da chefia

Focado nos objetivos | 9

Focado nas pessoas e nos objetivos | 3

Não sabe | 3

Quando questionados sobre qual a metodologia de trabalho das suas chefias, 9 pessoas responderam que era focado somente nos objetivos a atingir, 3 que se focava tanto nos resultados como no bem-estar dos funcionários e 3 não souberam responder. Tendo em conta que 9 entrevistados retrataram o método de trabalho da sua chefia, com o foco, em demasia, nos resultados a atingir, poderemos estar perante um exercício de chefia feito de forma destrutiva, mas com objetivos legítimos (Krasikova, Green & LeBreton, 2013). Ou seja, o supervisor pode maltratar os subordinados para conseguir níveis altos de performance (Tepper, 2007).

“Os nossos superiores hierárquicos são muito exigentes. Eu compreendo que estamos num hospital e que as coisas têm de correr bem porque estamos a tratar de pessoas já fragilizadas. Mas há que saber gerir melhor, sermos mais práticos. Eles são muito ‘bota de elástico’, não

sabem olhar para a situação e perceber que simplesmente há coisas que não se podem fazer.”

[enfermeiro, M., 30 anos]

“Depende muito... uma pessoa não está aqui só a trabalhar a atender telefones e a responder a emails daqueles e de aqueloutros. Temos sempre tanto para fazer e tanta gente para dar atenção que é impossível... não é realista o que exigem de nós, nós, - e quando falo de nós falo mais na parte enquanto chefia -, temos muita pressão em cima de nós e tudo o que nos pedem é sempre para ontem. Isto não é uma coisa reta, há sempre outra versão das coisas.” [Técnico Superior, M., 43]

“Muito virada para o dinheiro e para o gabinete. Nunca há dinheiro para nada. Mas mesmo que houvesse eles não saberiam o que fazer com ele porque eles não sabem o que se faz aqui.”

[assistente operacional, M., 60 anos]

Foram relatadas diversas situações e comportamentos que se poderão inserir neste conceito de liderança abusiva como, por exemplo, a falta de comunicação, o mau relacionamento ou ausência de qualquer tipo de relação com a chefia por parte dos trabalhadores, e a falta de confiança e lealdade organizacionais.

De acordo com os entrevistados, o distanciamento excessivo e inexistência de uma presença sólida de um supervisor poderão constituir aquilo que para eles é uma liderança abusiva:

“[Mas acha que devia haver um canal de comunicação mais aberto com outros superiores hierárquicos?] É assim... não sei até que ponto é que um acesso mais direto a eles ajuda. Eles estão na estratosfera, não têm aquele tato com os serviços como nós temos. Só iam complicar as coisas. Mas essa é a minha visão das coisas.” [enfermeiro, M. 30 anos]

“Eles lançam as regras sem conhecer os serviços, eles deviam primeiro ir aos serviços inteirar-se do que se passa e ver o que se podia fazer e aí propor uma melhoria contínua. Não é? É o que eu acho.” [assistente técnico, M., 55 anos]

A falta ou deficiente comunicação com a chefia, e a sua tomada de decisão de forma unilateral e, muitas vezes, sem aparente justificação, faz com que os trabalhadores percecionem que as decisões estão a ser tomadas de forma arbitrária. Isto vai de encontro ao conceito de “Tiranía Mesquinha” (*Petty Tyranny*), onde Ashforth (1997) considera que liderança abusiva é “um método de influência opressiva e caprichosa ou até vingativa”, onde não é capturada a “hostilidade direta, mas fala-se na arbitrariedade na tomada de decisão” (Tepper, 2007).

Apesar do foco nos resultados a atingir ser fulcral para a gestão, é preciso que, primeiramente, haja resultados realistas a atingir. Para isto, é necessário que as chefias tenham contacto com o serviço, de forma regular e frequente, para perceberem a sua mecânica e a dinâmica de trabalho das pessoas que o constituem. Além do mais, para que os trabalhadores estejam empenhados em atingir os objetivos que a supervisão pretende, é necessário que este tenha a capacidade de explicar, de forma clara e concreta, que objetivos tangíveis é que o serviço, e, por sua vez, as pessoas, têm de alcançar.

As pessoas vão-se mostrar mais empenhadas e mais propensas a seguir as diretrizes das chefias se estas últimas fornecerem explicações concretas sobre o que é necessário fazer e, acima de tudo, alcançar.

Concluindo, a esta forma de liderança, não se pode prescrever intenção de prejudicar os trabalhadores.

Por isso, aqui definir-se-á liderança abusiva como forma de influência abusiva ou negativa para atingir determinados fins. Contudo, apesar de não ser claro que o objetivo das chefias fosse

atingir certos níveis de performance, todas as consequências (insatisfação, desmoralização, stress) que advieram desse método de gestão são danos colaterais infringidos por este tipo de liderança, e são essas consequências que tornam este tipo de liderança abusiva.

Tabela 5. Classificação da forma de comunicação da chefia com os trabalhadores

Eficaz | 3

Insuficiente | 4

Inexistente | 8

Na dimensão da comunicação, quando falada nas entrevistas, 8 entrevistados responderam que a sua comunicação com a chefia era inexistente e 4 que existia, mas era insuficiente ou ineficaz. Apenas 3 classificaram a sua comunicação com a chefia como eficaz:

“Todos os canais de comunicação que poderia haver existe, agora não são é bem usados. E se fossem bem usados é preciso que os que estejam do outro lado tenham vontade de ouvir.”

[assistente técnico, M., 55 anos]

“Não temos grande comunicação, tendo em conta que passamos a maior parte do tempo a lidar com utentes. Por norma, apenas falam connosco se existir algum problema ou para nos darem alguma informação, a chefia opta por nos deixar no nosso canto, que sabe que vamos acabar por fazer as coisas que são precisas.” *[Assistente administrativa, F., 29 anos]*

“Nenhuma, acha que eles falam connosco? Estão lá em cima nos gabinetes alapados à cadeira.” *[assistente operacional, M., 60 anos]*

“Não existe, eles não nos comunicam diretamente. Se for alguma coisa vai pelo email institucional... mais vezes do que não, ou a colega dos recursos humanos ou até os próprios utentes nos avisam” *[assistente técnica, F., 23 anos]*

A arbitrariedade percebida das tomadas de decisão e a ausência de qualquer justificação para determinado tipo de atuação por parte das chefias, consegue-se ver através destes excertos:

“Por exemplo, na sexta-feira passada, ela [a supervisora] desce as escadas com outra que também é chefe, vai aos painéis da nossa sala de espera -, que nós temos lá um painel de informações -, e começa a arrancar e a rasgar os papéis do painel e a deitar no lixo. Tive de lhe perguntar o que se estava a passar, não era mais fácil ela vir ter connosco e explicar que não podíamos ter aqueles avisos afixados? Não era a atitude mais correta?” [assistente técnica, F., 52 anos]

“... Eles criam regras ou tarefas que não beneficiam ninguém; mesmo que tenha algum benefício, nós, no momento claro, que não conseguimos perceber... eles não falam. É irritante!” [assistente operacional, F., 60 anos]

“Por exemplo, o que nos acontece diariamente é que são impostas regras, diretrizes que, ou sabemos por outras colegas, por email ou muitas vezes pelos próprios utentes. E isto é muito mau porque depois vamos dar uma imagem muito má do serviço e da instituição. Porque eu acho que se nos ouvissem, se se inteirassem dos problemas, nos perguntassem de opiniões de melhoria. Claro que um gestor ou um chefe sabe que há coisas que com certeza iríamos pedir que não seriam exequíveis. Mas aí estariam eles para dizer: ‘olhem não podemos fazer assim, mas vamos fazer desta forma’”. [Técnico Superior, M., 43 anos]

“Não, por exemplo, agora nesta coisa do covid, em que andamos a fazer..., a organizar o serviço, eu disse na reunião: ‘que achava que havia uma forma melhor de se fazer’ porque eles querem juntar dois serviços que nada tem a ver um com o outro, e a resposta foi: ‘e não e não e não, porque é assim, porque eu é que mando e é assim’” [Assistente administrativa, F., 29 anos]

A imposição de decisões pelas chefias, aparentemente arbitrária e sem explicações, vai de encontro também ao conceito de justiça interacional, nomeadamente à justiça informacional. O sentido de justiça desempenha um papel central no funcionamento eficaz das organizações e na satisfação dos membros organizacionais (Cunha et al., 2006; Kiewitz, Restubog, Zagenczyk, Scott, Garcia & Tang, 2012). Dos três tipos de justiça (procedimental, distributiva e interacional) é relevante mencionar a justiça interacional, ou melhor ainda, a falta desta.

Tabela 6. Classificação relação da chefia com os trabalhadores

Boa | 3

Má | 2

Inexistente | 10

De todos os entrevistados, 10 caracterizaram a sua relação com a chefia como inexistente, 3 como boa e 2 como má.

Podemos medir o tipo de relação daqueles que a referiram como má ou inexistente através da justiça interacional, que reflete o grau de qualidade e interação com os decisores (Cunha et al, 2006). Isto é, colocar a pergunta: Será que o superior tratou o trabalhador com dignidade e respeito? Os testemunhos de alguns dos entrevistados mostram realmente a faltade tratamento digno e sensível:

“[a chefia], ela é má. Toda a gente sabe que ela é má, que é chefe e que faz o que quer e que não lhe acontece nada. Nós tivemos lá uma situação de uma diretora de serviço que abriu o cacifo da auxiliar, retirou-lhe tudo o que tinha lá dentro para o dar ao médico que ia chegar. A auxiliar fez uma queixa à administração, até hoje... já lá vão 3 anos.” [assistente técnica, F., 52 anos]

“Acho que a parte em que me impacta mais são os momentos mais de stress e a atitude do enfermeiro [nome do enfermeiro-chefe] não ajuda nada. Depois uma pessoa já vai maldisposta para casa e descarrega em quem não merece.” [enfermeiro, M. 30 anos]

Ao tentar aprofundar esta questão foi ainda questionado aos entrevistados: A chefia facultou-lhe explicações com sentido para essa decisão?

“Não, eu já sei que a resposta vai ser ‘deixa andar’. [E porque é que acha que a resposta é deixar andar?] Depende da situação, mas a maior parte sim. Eu falo, por exemplo, da dificuldade que a gente tem de substituir um colega nas férias: [imitando a chefia] ‘não há ninguém para vos substituir, ponto!’ E fica por aí.” [enfermeiro, M., 30 anos]

Além disto, é importante referir também a falta de justiça interpessoal ou relacional, na qual a chefia precisa de ter uma certa sensibilidade social na forma como informa a decisão. Tendo em conta que as decisões são impostas, muitas vezes nem reportadas pelas próprias chefias, mas chegaram até por vezes a ser comunicada pelos próprios utentes, verificam-se baixos níveis de justiça interpessoal também.

O conceito de *Petty Tyranny* (Ashforth, 1994) integra-se na justiça informacional. Ou seja, toda a informação para tomar aquela decisão está disponível, todavia essa informação não é facultada a quem por ela é afetado. Apesar de não concordar, o trabalhador tem de ter a perceção de que o líder está a ser honesto, caso contrário, há fortes quebras na confiança. Uma vez que a informação não é veiculada atempadamente ou com transparência suficiente, seria de esperar que, pelo menos, a questão interacional fosse acutelada pela chefia. Esse não parece ser o caso, segundo os testemunhos dos entrevistados. Assim, aqui o que importa são os aspetos qualitativos da interação, por vezes desvalorizados ou simplesmente ignorados

pelas chefias, mas que, para a motivação e moral do trabalhador, têm uma grande importância.

A justiça interacional está ligada ao tipo de relacionamento que os gestores têm com os trabalhadores. A descrição por parte dos participantes de uma chefia ausente justifica os baixos níveis de justiça interacional, também na dimensão interacional ou interpessoal:

“[como é a interação ou a relação com a sua chefia?] Teria de dizer passiva, nunca vi o meu chefe oficial na vida!” [assistente operacional, F., 23 anos]

“Ao ponto em que é uma chefia agarrada à cadeira, não sai do gabinete e não sabe de nada. Desde que os serviços não arranjam problemas, é o que interessa.” [auxiliar de ação médica, F., 29 anos]

“Passiva, ou seja, como nós costumamos dizer, se não damos problemas estamos ali protegidas. É como a minha colega diz: ‘não falam de nós porque não damos problemas’, já a minha antiga gestora dizia também: ‘vocês não me criam problemas, eu até me esqueço de vir aqui’. E não pode ser assim.” [assistente administrativa, F., 35 anos]

Aqui a confiança nos gestores, crucial para criar laços de trabalho mais amistosos, é diminuta. O exemplo vem de cima, os trabalhadores depositam a sua confiança na chefia quando há integridade e respeito na relação. Quando a pessoa explica o porquê da tomada de decisão, o indivíduo fica mais aberto à mudança porque compreende o seu fundamento.

A arbitrariedade na tomada de decisão e falta de comunicação fazem parte de uma conduta abusiva. Os comportamentos que os entrevistados descreveram como incorretos representam situações de forte percepção de injustiça organizacional, nomeadamente nas suas dimensões de justiça informacional e interpessoal.

Dos 15 entrevistados, 9 conseguiram identificar comportamentos incorretos tidos por parte da chefia enquanto 6 não nomearam nenhum.

Tabela 7. Identificação de comportamentos incorretos da chefia

Sim | 9

Não | 6

“É tudo muito apressado. Tem alturas, por exemplo, quando a gente a chamou para falar com ela, mandei 2 e-mails no espaço de um mês a dizer que tinha um assunto urgente para tratar com o secretariado, ela nunca me respondeu... mas depois eu peguei no telefone e disse “[nome do chefe] preciso de falar consigo” e ela disse. ‘ai tá bem, olha hoje não dá porque tenho uma reunião passo por aí amanhã’ e veio. E a conversa começou muito mal, que ela disse logo que não nos ia pagar as horas extra, que nós ficamos porque quisemos naquela altura do covid. Claro, nós com a ideia quando formos precisas não ficamos, 70 horas que nem horas para banco, nem dinheiro, nada.” [assistente técnica, F., 52 anos]

“Olhe, estivemos aqui com o coronavírus. Foi um caos, toda a gente se juntou para ligar aos doentes que não podiam vir, no dia a seguir, à consulta. Ficamos lá todos a ligar dos nossos telemóveis! A sorte é que eu tenho daqueles coisos que não pago as chamadas senão estava tramada. Tive lá até às oito ou nove da noite, quando o meu horário de saída é às cinco da tarde. Aqueles de lá de cima nem um obrigado, nada. E nem falo das horas a mais que trabalhei porque já ando cá há tempo suficiente para saber que nunca mais as vejo.” [assistente operacional, F., 60 anos]

Os níveis de confiança do trabalhador baixam quando estes percebem que quem os lidera diz uma coisa e faz outra. Dos testemunhos de uma das entrevistadas ficou clara também uma

situação de abuso de poder por parte da chefia e de total discricionariedade de atuação, sem qualquer justificação dada ao trabalhador:

“Nós tivemos lá uma situação de uma diretora de serviço que abriu o cacifo da auxiliar, retirou-lhe tudo o que tinha lá dentro para o dar ao médico que ia chegar. A auxiliar fez uma queixa à administração, até hoje... já lá vão 3 anos.” [assistente técnica, F., 52 anos]

“A [nome da colaboradora- também auxiliar] coitada então, vieram uns doutores novos para aqui e nós, lá em cima, temos os nossos vestiários... então não é que a Dra. [nome da chefia] vai ao cacifo da [nome da colaboradora] e põe tudo dela dentro de um saco para o doutor pôr as coisas dele no cacifo dela? Arrombou-lhe o cacifo imagine só. Mas ela não se deixa ficar, ela é francesa, mas é fina... foi logo falar com a Dra. Nem sei depois o que aconteceu, mas ouvi que lhe chamou nomes e tudo. E a partir daí veio para este serviço aqui... meu deus.” [assistente operacional, M., 63 anos]

Tabela 8. Foram tomadas medidas em relação aos comportamentos incorretos

Sim | 0
Não | 8
Não sabe | 1

Das 15 entrevistas, 9 trabalhadores relataram episódios de conduta incorreta das chefias. Assim, 8 entrevistados afirmaram que não houve nenhuma medida tomada para, no mínimo, mitigar os danos causados e 1 não sabia dizer.

Visto que não houve qualquer tipo de responsabilização ou desculpabilização, o indivíduo percebe um sentimento de forte injustiça, com a falta de um tratamento digno e respeitador, como atestam as situações acima descritas. Assim, é natural que o trabalhador

sinta frustração e ressentimento perante a organização, percebendo que foi maltratado e que não foi reconhecido (Cunha et al., 2006).

Tabela 9. Qual o impacto dos comportamentos da chefia no serviço

Aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores | 2

Alienação do trabalho | 11

Sentimento de frustração | 2

Perante as atitudes das suas chefias, 11 entrevistados demonstraram alienação do trabalho, isto é, cingem-se estritamente a fazer o seu papel; 2 demonstram raiva e frustração, e 2 mostram-se motivados.

“Nós manifestamos, mas como disse é igual. Fazemos o que nos compete e vamos embora para casa... tem de ser” [assistente técnico, M., 55 anos]

“Nenhum, temos um apoio psicológico dos psicólogos do hospital. Há um telemóvel que se tivermos algum problema podemos ligar. Nunca ninguém entrou a perguntar como estávamos, isto provoca revolta. Trabalhamos de segunda a sexta, as horas extra que temos em banco nem para folga dá, estamos expostas ao vírus, com equipamento escasso, sob stress. A indiferença das pessoas revolta” [assistente técnica, F., 52 anos]

Na entrevista procurou-se igualmente perceber se as “más lideranças” estariam por detrás da intenção de saída ou mesmo do aumento efetivo do turnover, mensurado através da pergunta “Se lhe fosse dada a oportunidade, mudava de emprego ou de serviço? Porquê?”. Eis algumas das respostas, indicativas de comportamentos de retirada organizacional como a intenção de saída: *“Sim, porque não me sinto realizada. Nós não somos ouvidos, ninguém quer saber.” [assistente técnica, F., 52 anos]*

“Mudava... aqui não sou bem aproveitado. Esforço-me e nada... mudava para qualquer outro sítio se me deixassem.” [assistente técnico, M., 52 anos]

Ou também pedidos de baixas médica que configuram situações de absentismo voluntário e manifesta insatisfação com o trabalho e a relação com a chefia direta:

“Eu ainda estou num serviço que consigo desabafar com a enfermeira, com a técnica, com a minha colega, mas há outros que não tem esse luxo. Então o que fazem? Põem atestado e vão para casa uns dias.” [assistente técnico, M., 52 anos]

“A postura aqui é: “Aí não tenho as férias que quero? Ponho atestado médico”. Está a ver no que depois isto vai originar? É muito mau.” [enfermeiro, M., 30 anos]

Outras respostas, indiciam uma diminuição de comportamentos de cidadania organizacional:

“Quando temos um chefe que não mostra o mínimo interesse por nós, a nossa atitude é fazer o nosso trabalho e irmo-nos embora.” [assistente técnico, M., 52 anos]

Pelos excertos anteriores, podemos interpretar que quando a confiança dos trabalhadores é baixa na chefia e estes não estão realmente envolvidos na equipa e na organização, assumem uma postura defensiva porque sentem que qualquer crítica é um ataque pessoal, demonstram apatia em relação aos objetivos da organização, e há uma quebra da moral, e a exibição de comportamentos de retirada organizacional.

De todas as dimensões ou fontes de (in)satisfação do trabalhador, são ilustradas abaixo quatro que mostram ser as que mais se revelaram durante as entrevistas:

A chefia: o estilo de liderança ausente e a tomada de decisão aparentemente arbitrária. As chefias são o rosto da insatisfação, são elas que impactam o estado emocional que as pessoas têm perante o trabalho e provocam sentimentos de alienação do mesmo;

Os colegas: nesta dimensão podemos aduzir que os participantes têm boas relações interpessoais. A amizade é um fator muito importante para gerar satisfação principalmente em situações adversas que podem tornar a satisfação com o trabalho mais difícil;

As condições de trabalho: houve relatos de queixas de escassez de material físico necessário e na pouca importância dada aos aspetos ergonómicos. Não se demonstrou respeito pelos períodos de descanso, que também faz parte desta dimensão, e que de algum modo também se relaciona com a questão das “más lideranças”:

“Impuseram-nos que devíamos tomar o pequeno-almoço em casa porque nem sequer podíamos fazer uma pausa a meio da manhã.” [Técnico Superior, M., 44 anos]

A organização e direção: engloba as políticas mais gerais das próprias organizações. Um elemento muito importante da forma como a pessoa lida com o seu trabalho no dia-a-dia. Mensagens de apoio e de confiança são muito importantes e são algo que, segundo os participantes, nunca existiu por parte das respetivas chefias:

“Só nos informavam que não havia pessoas... não havia e não havia e porque não. Disseram que tínhamos de organizar melhor os nossos serviços.” [assistente técnico, F., 39 anos]

“A única coisa que na altura nos disseram foi: “férias? Já sabem que não vai haver.” [Técnico Superior, M., 44 anos]

Neste caso, a relação positiva com os colegas poderá ser um fator amortecedor do stress perante lideranças autocráticas e abusivas.

Todos aqueles comportamentos que, de algum modo têm a ver com uma atitude mais altruísta e conscienciosa no trabalho (ajudar um colega, fazer sugestões para melhoria do serviço), são comportamentos de cidadania organizacional. Isto é, comportamentos que não fazem parte da descrição formal das funções da pessoa (Einarsen et al., 2007; Zhang & Liao, 2015). Quando o colaborador apresenta este tipo de comportamentos não é porque espera que a organização o recompense, no entanto, se este sentir que a organização não oferece

reciprocidade, não ficam tão propensos a demonstrar este tipo de comportamentos novamente (Cunha et al., 2006).

No nosso estudo, apesar da existência de lideranças/chefias abusivas, é preciso notar que estes profissionais de saúde não deixaram de exibir comportamentos de cidadania organizacional, mesmo perante uma má liderança ou uma liderança ausente, tomando as rédeas das decisões e atuando em benefício da organização. Eis o que é descrito a este respeito:

“[Dê um exemplo de uma situação em que achou que o comportamento da chefia não foi o mais correto] “O facto de nós termos sido precisas na altura da pandemia para fazer horas extra, não foi preciso comunicar. Nós fizemos de livre e espontânea vontade, eu e a minha colega na hora, de comum acordo. Porque o hospital fechou as consultas e tinha de ser na hora.”

“[E a vossa chefia pediu-vos para fazer isso?] “Nós recebemos uma ordem de que iriam ser fechadas as consultas, e nós tínhamos naquela hora de avisar os doentes todos que estavam para o dia seguinte. A chefia não nos pediu nada.”

“[E como se sente em relação a isso?] “Às vezes sentimo-nos sozinhas, entregues à nossa sorte. A sorte ali é eu colaborar com a minha colega e a minha colega colaborar comigo, senão eu não me imaginava trabalhar ali com uma pessoa que não tinha empatia nenhuma comigo.”

De notar, todavia, que quando os trabalhadores percebem que as suas chefias não valorizam o seu trabalho e que não estão a ser reconhecidas pelo seu esforço, deixam de exercer comportamentos de cidadania organizacional. Isto engloba tanto a se envolver menos no trabalho em equipa, e adotar uma postura mais individualista, como também deixar de ajudar o serviço e de ser proativo em termos de resolução de problemas.

Concluindo, quando sob lideranças abusivas, as pessoas passam por um processo de despersonalização e alienação do trabalho na qual trabalham apenas aquilo que acham que é o mínimo que as suas funções requerem, abandonando quaisquer sentimentos de entreatada, proatividade e compromisso para com a organização.

Nas entrevistas foram feitas três perguntas acerca da situação pandémica vivida pelos participantes, nomeadamente como é que a nova metodologia de trabalho foi comunicada e que apoio existiu.

Tabela 11. A chefia comunicou as novas formas de trabalho de forma clara e concreta

Sim | 4

Não | 11

Dos entrevistados 11 referiram que não receberam instruções claras e objetivas por parte dos seus superiores quando a pandemia começou e 4 confirmaram que lhes foi estabelecido claramente como proceder perante a nova realidade.

“Foi de um dia para o outro, um caos. Entraram por estas portas dentro a dizer que as consultas iam ser canceladas porque sim, porque era covid... Não explicaram nadinha. Nesse dia trabalhei 12 horas, estive aqui com as meninas do [nome do serviço] a ligar do meu telemóvel para tudo o que era doente. E houve algumas chamadas que ainda paguei, que na altura nem me lembrei mais disso.” [assistente operacional, F., 60 anos]

A falta de apoio, as falhas na comunicação, a ausência de chefia ou liderança reportadas por, pelo menos, 15 pessoas entrevistadas, aumentaram os níveis de stress sentidos pelos trabalhadores.

Tabela 12. Em momentos de maior stress, a chefia mostrou se presente e apoiou os trabalhadores

Sim | 3

Não | 12

Quando interrogados sobre o apoio, tanto a nível material como psicológico, com exceção de 3 entrevistados, todos reportaram queixas em relação à atuação da chefia.

“Nada... falaram que tínhamos de mudar as férias. Foi isso. Nos outros departamentos foi igual.” [assistente operacional, F., 60 anos]

“Foi cada um por si a partir daí com a chefia, nós enquanto equipa trabalhamos como sempre. Não estivemos na linha da frente, por isso não sentimos muito, por volta de abril fomos mandados para casa e foi isso.” [assistente técnico, M., 55 anos]

“Vamos lá ver... não havia tempo. Era trabalhar dia e noite, ninguém tinha tempo para parar e pensar nisso, era bom era.” [Técnico superior, M., 43 anos]

Isto é prejudicial para o colaborador e para a sua qualidade de vida e de trabalho. A resposta às fontes de stress, neste caso alguma ambiguidade e sobrecarga de funções, pode traduzir-se em reações comportamentais (diminuição de CCO, abandono do trabalho); reações físicas (psicossomatização do stress que depois se irá refletir na saúde física do indivíduo) e em reações psicológicas (sentimento contínuo de insatisfação, desmotivação e desmoralização).

3.1. Os Cuidados ao Utente

Outra face do trabalho na saúde que também é prejudicada com este tipo de liderança é o cuidado ao utente.

Tabela 13. A liderança abusiva afeta os cuidados ao utente

Sim | 9

Não | 3

Não sabe | 3

Das entrevistadas realizadas, 9 participantes concordaram que as condições de liderança a que estão sujeitos influenciam os cuidados/atendimento do utente, 3 dizem que não e 3 não têm a certeza.

“Sim, a nossa ansiedade, o nosso cansaço é transmitido no atendimento ao utente.”

[assistente técnico, F., 52 anos]

“É como tudo, há momentos em que certas atitudes são mais stressantes e pressionam-nos mais umas alturas do que outras. Tentamos não deixar isso passar, mas somos humanos também.” [enfermeiro, M., 30 anos]

“Acho que afeta indiretamente. Eu estou bem no meu cantinho, sei bem os cantos à casa. Mas, se calhar, se soubesse que tinha um apoiozinho - não sei.” [assistente operacional, M., 63 anos]

Com as condições de trabalho e psicológicas do trabalhador, mesmo que este queira ajudar o utente, pode não ter os meios para o fazer. Isto causa frustração e insatisfação tanto para o profissional como para com o utente, o que irá prejudicar a organização, uma vez que tem um trabalhador desmotivado e um cliente insatisfeito.

Tabela 14. Os trabalhadores identificam a postura da chefia como abusiva

Sim | 2

Não | 8

Não sabe | 5

As principais queixas face à chefia incluíam, como já foi referido anteriormente, horas extra não remuneradas, quase proibição de pausas para o pequeno -almoço de manhã, e ocultação de casos covid positivos. Apesar da gravidade de algumas situações descritas, apenas 2 entrevistados referem situações de agressividade ou abuso manifesto por parte da chefia. A maior parte dos entrevistados, descreve situações de indiferença ou mesmo de falta de ética no que se refere ao comportamento da chefia em determinados momentos:

“É sempre como se não existissem, é como lhe digo. Só vieram cá a aconselhar as tomas de pequeno-almoço - isto é, a dizer que devíamos começar a comer em casa e a trazer almoço de casa para não irmos à cantina e ao bar tantas vezes. Não cabe na cabeça de ninguém isto, uma pessoa a entrar às oito e ficar desde essa hora até à uma da tarde sem comer?! É para ficar doente da cabeça. Nem faz bem o seu trabalho uma pessoa assim. Só neste hospital digo-lhe. Mariana, eles chegaram a uma altura a esconder quem tinha coronavírus, imagine só!”
[assistente operacional, M., 63 anos]

“Ninguém se preocupa, pelo contrário, quando eu fui fazer o meu primeiro teste de covid a minha chefe perguntou-me: ‘mas vai fazer porquê?’ E a diretora de serviço disse: ‘porque a [nome] teve em contacto com uma doente covid que morreu.’ Tipo?! Escondiam os administrativos e enfermeiros que tiveram covid, não queriam que se soubesse.” *[enfermeira, F., 38 anos]*

Esta disparidade entre as queixas reportadas sobre os comportamentos da chefia e a incapacidade de os apontar como manifestamente abusivos, acontece porque ainda está muito presente, tanto nas mentes dos trabalhadores como nas culturas organizacionais, a normalização de tais comportamentos.

A normalização do estereótipo de “o trabalhador odiar o seu trabalho e o seu chefe”, aquela figura do chefe “mandão” e rude, ainda é algo muito comum. E o facto de as organizações mesmo agora serem incapazes de identificar padrões de comportamento que revelem lideranças abusivas contribuem para que este tipo de liderança ainda prevaleça nas instituições. Na saúde, principalmente, uma vez que o stress, natural da profissão neste sector, é tanto um catalisador para o aparecimento destas lideranças como aumenta as consequências prejudiciais ao trabalhador advindas deste estilo de chefia.

O problema da identificação das lideranças abusivas por parte da organização origina da falta de sensibilidade por parte desta para ver tais comportamentos como abusivos. Estes comportamentos, frequentemente, fazem parte da cultura organizacional, sendo reconhecidos como práticas normais.

Tabela 15. Quais as medidas organizacionais a serem tomadas perante lideranças abusivas

Responsabilização (sentido de justiça) | 13

Mais recursos humanos | 1

Despedimento | 1

Quando, no final das entrevistas, se falou em quais as medidas que deveriam ser tomadas para fazer face a lideranças abusivas, 13 entrevistados falaram na responsabilização das chefias, 1 no aumento do capital humano e outro no despedimento imediato da chefia.

“Retirar as pessoas desses cargos. Quando há razão para tal claro... acho que as pessoas devem ser responsabilizadas. Se o hospital mostrar que "olha esta pessoa fez isto e causou esta consequência então esta pessoa vai ser responsabilizada e vai ter a sanção X" Isto até faria com que as pessoas que realmente estão \sob chefias incompetentes viessem e falassem...criava confiança na administração.” [Técnico Superior, M., 44 anos]

“Serem castigados claro. A justiça é muito importante também.” [Auxiliar de ação médica, F., 60 anos]

A percepção de justiça, de apoio dos superiores e suporte organizacional, faz com que os indivíduos sintam que há mais apoio por parte da organização, e tendam a desenvolver com ela laços afetivos que aumentarão os níveis de confiança organizacional (Cunha et al., 2006).

Contudo o que acontece nas organizações é que as lideranças abusivas são toleradas ou até encorajadas, se esse estilo aumentar a performance do serviço. Se for eficiente em avançar os interesses da organização ou se for visto como necessária para a sobrevivência da organização (Einarsen et al., 2007). Adicionalmente, a organização poderá ser mais propensa ao aparecimento destas lideranças devido às suas estruturas hierárquicas muito rígidas e à reduzida circulação de informação (Cunha et al., 2006).

Tabela 16. Quais as medidas preventivas a serem tomadas perante lideranças abusivas

Maior acompanhamento do trabalho das chefias | 11

Melhores processos de recrutamento e seleção | 2

Nada | 2

Dos 15 entrevistados, 11 mencionaram que era necessária uma maior monitorização do trabalho das chefias por parte da organização; 2 pessoas falaram na otimização e melhoria

dos processos de recrutamento e seleção e 2 concordaram que não haveria nada que pudesse prevenir tais comportamentos.

“Os chefes deviam estar mais presentes se calhar. Devia haver um maior acompanhamento do trabalho que aqui se fazem.” [Administrativa, F., 23 anos]

“Acho que deveria haver mais informação, informar as pessoas e formá-las é um passo para criar pessoas competentes. Sem isso ninguém vai a lado nenhum.” [Técnico Superior, M., 44 anos]

Em síntese, a partir das entrevistas feitas, extrapolou-se que a maioria afirma que, para prevenir o aparecimento de lideranças abusivas, é necessário haver auditoria às chefias. Isto significa que, de acordo com os trabalhadores, é necessário haver um maior acompanhamento por parte da organização da forma como os superiores lidam com os seus serviços e com as pessoas que os integram.

Concluindo, a prevenção das lideranças abusivas é possível se as autoridades organizacionais monitorizarem o ambiente de trabalho, alterando os elementos que acolhem este tipo de lideranças e controlando comportamentos abusivos através de meios socioculturais ou canais administrativos.

Nos meios socioculturais cabe à organização em si reforçar a sua cultura organizacional ao moldar as normas organizacionais relativamente a comportamentos aceitáveis e não aceitáveis. Ao haver uma forte cultura organizacional que promova uma boa relação entre trabalhador e chefia e que defina que comportamentos abusivos não serão toleráveis, irá ser possível mudar mentalidades e métodos de liderança.

Os canais administrativos poderiam incluir um acompanhamento psicológico dos trabalhadores da saúde que, devido ao stress já natural da sua profissional e estando

sob lideranças abusivas, são mais propensos a desenvolverem doenças mentais como resultado do seu ambiente de trabalho. Além do mais, a organização poderia criar uma linha de apoio ao trabalhador que lhe permitisse denunciar, anonimamente, os comportamentos abusivos da sua chefia. Isto daria à organização a oportunidade de monitorizar a situação e ter a informação necessária para decidir como, quando e se agir ou não.

4. Conclusões

Esta dissertação de mestrado teve como objetivo principal o estudo do impacto da liderança abusiva e como os profissionais de saúde a percebem.

A parte empírica do trabalho aqui desenvolvido recaiu sobre a realização de entrevistas semiestruturadas a 15 profissionais de saúde de modo a aferir quais as suas percepções sobre a liderança abusiva e, posteriormente, qual o seu impacto no trabalho e bem-estar pessoal daqueles que a esta estão subjugados.

A partir desta análise conseguiu-se concluir que ainda não há um consenso sobre o que consiste em uma liderança abusiva. Contudo, para efeitos do estudo, e perante o que foi analisado e informado pelos participantes, considerou-se liderança abusiva todo o tipo de comportamento negativo ou incorreto por parte da chefia, feito de forma sistemática, que não inclui hostilidade direta. Isto vai de encontro aos estudos de Reed (2004), de Einarsen, Aasland e Skogstad (2007) e de Navarro (2015, p.7) nos quais liderança não é por si só uma atitude, mas um conjunto de atitudes e comportamentos (verbais e não verbais) que levam à desmotivação dos trabalhadores.

Destes comportamentos, a falta de comunicação e a arbitrariedade percebida das decisões constituem aqueles que mais efeitos negativos exercem sobre os participantes deste estudo. Assim, ambas dimensões se integram no conceito de liderança abusiva, como Tepper (2007) afirma.

Este conjunto de comportamentos traduzem-se na desmotivação, desmoralização dos trabalhadores (Einarsen, Aasland e Skogstad, 2007) que levam a sentimentos de frustração do indivíduo perante o trabalho e a sua subsequente alienação e despersonalização. Assim o indivíduo não se manifesta contra a chefia, mas, sim, torna-se indiferente e assume o seu

trabalho de forma desmotivada, ao apenas fazer aquilo que as suas funções formalmente lhe requerem. Muito patente também são os sentimentos de injustiça percebida, nomeadamente na relação interpessoal com a chefia e que poderão estar na origem de comportamentos de retirada organizacional destes trabalhadores, de que se destacam as intenções de saída e o absentismo voluntário, disfarçado sob baixa médica.

Esta postura que o trabalhador tende a ter perante o trabalho traduz-se, também, na diminuição na qualidade dos cuidados ao utente. A maioria dos entrevistados concorda que comportamentos menos corretos tidos pelas suas chefias afetam a forma como eles atendem e tratam o utente.

Por isso, além de afetar o bem-estar do trabalhador, as lideranças abusivas afetam também o serviço final que estes prestadores de serviços de saúde efetuam aos seus clientes/utentes.

Adicionalmente, não foi possível concluir se as organizações instrumentalizam as lideranças a seu favor visto que os objetivos do exercício de uma chefia abusiva não são evidentes. Contudo, ficou claro que existe alguma indiferença por parte da organização perante comportamentos incorretos ou abusivos das chefias para com os trabalhadores.

A falta de comunicação, complacência tanto da gestão como do trabalhador e as estruturas hierárquicas rígidas (Cunha et. al, 2006) não permitem a identificação de métodos abusivos de liderança. De encontro aos estudos de Feldman (1984), Restubog, Scott e Zagenczyk (2011) e Oliveira (2017, p.5) a cultura organizacional está na génese das lideranças abusivas.

Uma cultura organizacional individualista, demasiado burocrática e com comunicação de decisão deficiente, leva a que este tipo de conduta abusiva seja tolerada ou até encorajada implicitamente.

A percepção de injustiça interacional que não é resolvida, a falta de apoio e suporte organizacionais, e os níveis baixos de confiança na organização por parte dos trabalhadores, podem estar na origem da sua complacência perante tais comportamentos abusivos por parte da sua chefia, e no facto de estes serem encarados como “naturais”. Esta postura pode dificultar a erradicação deste tipo de cultura organizacional, onde florescem lideranças abusivas.

Assim, colocam-se duas questões: Será que, perante uma liderança abusiva, a organização vai agir? Como pode a organização tratar e prevenir este tipo de lideranças?

Primeiramente, é importante ter em conta se algum tipo de ação por parte da organização é justificável e se as dimensões dos danos causados são suficientes para meritarem o confronto (Einarsen et al., 2007).

Segundo Einarsen et al. (2007), a organização é mais provável de agir quando os líderes têm objetivos destrutivos do que quando usam métodos de influência destrutiva; uma vez que, como mencionado anteriormente, estes tipos de lideranças podem induzir elevados níveis de desempenho do serviço (Cunha et al., 2006; Einarsen et al., 2007).

Contudo, a natureza prejudicial de uma liderança abusiva não deve ser descartada mesmo que seja justificável através de aumentos na performance. As organizações devem minimizar as condições que promovem estes tipos de liderança e o seu impacto quando esta ocorre (Cunha et al., 2006; Einarsen et al., 2007).

Se as ferramentas de controlo organizacional incluírem uma forma de seleção de pessoal e a sua correta alocação e, complementarmente, desenhar-se entrevistas e testes situacionais para avaliar as reações potenciais do líder e identificar potenciais líderes destrutivos, as lideranças abusivas poderiam ser evitadas (Cunha et al., 2006; Einarsen et al., 2007).

A formação e orientação contínua dos Recursos Humanos seria fundamental. A prestação de um serviço e de bons cuidados de saúde depende da capacidade de renovação, aquisição e partilha de conhecimentos, sendo vital a aprendizagem contínua e o bem-estar daqueles que prestam tais cuidados. Isto nunca será possível se os trabalhadores, com baixa motivação, insatisfação, desinteresse e alheios à sua função, como tão claramente foi espelhado nas entrevistas, continuarem sob este tipo de liderança.

Em adição, os canais administrativos incluem punições e incentivos, podem ser usados para ligar uma ação abusiva a consequências indesejadas, ao mesmo tempo que fazem com que comportamentos construtivos sejam reconhecidos.

Aqui fala-se em punição social, “baseada nas normas e expectativas organizacionais relativas ao comportamento que é aceitável” (Einarsen et al., 2007, p.51). Este mecanismo de controlo é reforçado quando a organização desenvolve culturas organizacionais fortes, assentes na colaboração, justiça e entreajuda.

Outro mecanismo mais severo são as sanções legais que podem prevenir atos extremamente prejudiciais, ao impor processos disciplinares ou sanções legais nos líderes desviantes/abusivos (Einarsen et al., 2007).

Com vista a melhorar a satisfação e motivação dos seus trabalhadores, existe um leque variado de ações que a organização pode tomar. Através de uma intervenção primária, a organização pode tomar um conjunto de medidas que visam eliminar ou reduzir as fontes de stress e as pressões colocadas sobre os seus membros, nomeadamente a mudança no processo de tomada de decisão, enriquecimento de funções e o redesenho do layout físico (Cunha et al., 2006).

Reconhecer os trabalhadores através de elogios e apoio, assim como, o facultar feedback induzem maiores níveis de empenhamento e motivação, mas a organização não se pode esquecer também do sistema de recompensas (Cunha et al., 2006). Para isto a definição de um sistema de recompensas mais equitativo e com critérios explícitos é um instrumento importante para a motivação dos trabalhadores. Ao criar um novo vínculo com a instituição de carácter afetivo, a confiança que o indivíduo tem perante esta é alta, o que fará com que as pessoas se foquem mais na tarefa e haja mais apoio interpessoal pois há partilha de responsabilidades.

Assim, indivíduos com maior empenhamento afetivo, denotam atitudes mais favoráveis perante a mudança e níveis superiores de execução do desempenho global. Com baixas taxas de turnover e absentismo, os indivíduos têm maior propensão em demonstrar comportamentos de cidadania organizacional (Cunha et al., 2006).

Existem várias dimensões da liderança que estudos (e.g., Cook, 2001) já realizados com profissionais de saúde apontam como sendo indicadores de uma liderança eficaz, de que se destacam:

1. Estar disposto a negociar e encorajar uma atitude de questionamento e disponibilidade para aprender com outros;
2. Criar respeito e empatia;
3. Capacidade de influenciar e motivar os outros;
4. Instilar confiança e demonstrar competências técnicas na área de *expertise*;
5. Criatividade e capacidade de priorizar tarefas e planear para o futuro;
6. Ter poder para adaptar o ambiente e as circunstâncias de trabalho a prática de cuidados de saúde.

Concluindo, um líder deve ser capaz de comunicar com os trabalhadores, é ele quem motiva, capacita e inspira os liderados com vista à prossecução dos objetivos da organização (House et al., 1999; Vroom & Jago, 2007). O líder é a fonte unificadora da organização ao transmitir confiança, ao motivar e oferecer segurança ao grupo (Azevedo, 2000), construindo, desta forma, uma cultura organizacional forte e harmoniosa: “É muito importante o líder ser capaz de influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson & Gupta, 1999, p. 184).

Posto isto, o principal contributo do estudo passa pela chamada de atenção para o fenómeno das lideranças abusivas na área da saúde. Este fenómeno não pode ser normalizado nem ignorado devido ao impacto imenso que tem na vida e trabalho dos profissionais da área.

Por fim, irá-se proceder à identificação das limitações de todo o estudo, assim como, realizar algumas recomendações para futuras investigações.

A primeira limitação prende-se à altura na qual este estudo foi feito, o qual coincidiu com a 2ª vaga da pandemia Covid-19 e o que dificultou o acesso aos profissionais de saúde. Além do problema da indisponibilidade dos profissionais devido à sobrecarga do seu trabalho, houve também o problema do local onde iriam ocorrer as entrevistas. Assim, houve alguma dificuldade em obter uma amostra considerável e representativa.

A maior parte das entrevistas foi feita por videochamada o que impossibilitou a observação participante do ambiente no qual os entrevistados estão inseridos.

Como recomendações para investigações futuras, é de sublinhar a importância do alargamento da amostra dos participantes e de também incluir trabalhadores em cargos

hierárquicos superiores (chefias). Isto iria enriquecer o estudo ao permitir uma visão global do fenómeno das lideranças abusivas.

Além do mais, seria pertinente estudar o meio onde estas ocorrem. Isto é, usar a observação participante para estudar o meio onde este fenómeno acontece e para perceber melhor como funcionam as relações interpessoais dos trabalhadores sob chefias abusivas.

Referências Bibliográficas

Aquino, K., & Lamertz, K. (2004). A Relational Model of Workplace Victimization: Social Roles and Patterns of Victimization in Dyadic Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1023– 1034. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1023>

Armandi, B., Oppedisano, J. & Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: a “case” in point, *Management Decision*, 41(10), 1076-1088.

<https://doi.org/10.1108/00251740310509607> Aryee, S., Sun, L-Y., Chen, Z. X. G., & Debrah,

Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00118.x>

Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7),755–778.

<https://doi.org/10.1177/001872679404700701>

Ashforth B. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126–140.

<https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>

Ashkanasy, N. M., & Nicholson, G. J. (2003). Climate of fear in organizational settings: Construct definition, measurement, and a test of theory. *Australian Journal of Psychology*, 55(1), 24–29. <https://doi.org/10.1080/00049530412331312834>

Bandura, A., & National Inst of Mental Health. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.

Barros, P. (2013). *Pela sua saúde*. (1). Fundação Francisco Manuel dos Santos.

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

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3) ,19-32. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Cardoso, L. (1997). *Gestão estratégica das organizações: O encontro do 3º milénio*. (5). Verbo.

Çelebi, N., Güner, H. & Yildiz, V. (2015). Developing toxic leadership scale. *Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.

Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração*. (5). Editora Campus-Elsevier.

Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015–1026. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.6.1015>

Cruz, M. R. P., Nunes, A. J. S., & Pinheiro, G. P. (2010). Teoria contingencial de Fiedler: Aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC). *Textos para Discussão do DGE*, 3-6.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (3) RH.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (5). RH.

Curtis, L. A. (1974). Victim precipitation and violent crime. *Social Problems*, 21(4), 594–605. <https://doi.org/10.1525/sp.1974.21.4.03a00110>

Dhanani, L. Y. & Lapalme, M. (2018). It's not personal: A review and theoretical integration of research on vicarious workplace mistreatment. *Journal of Management*, 45(6), 2322-2351. <https://doi.org/10.1177/0149206318816162>

Digman, J.M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417–440. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>

Fajana, S., Oweyeni, O., Shadare, S., Elegbede, T. & Gbajumo-Sheriff, M. (2011). Gender differences: An antecedent for workplace bullying and harassment in Nigeria workplaces. *European Journal of Social Sciences*, 21(3), 448-455.

Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *The Academy of Management Review*, 9(1), 47–53. <https://doi.org/10.2307/258231>

Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. (1). McGraw-Hill.

Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 241–250. <https://doi.org/10.2307/2393716>

Furnham, A. (2010). *The elephant in the bedroom: The causes of leadership derailment*. Palgrave Macmillan.

Garcia, P. R. J. M., Restubog, S. L. D., Kiewitz, C., Scott, K. L., & Tang, R. L. (2014). Roots run deep: Investigating psychological mechanisms between history of family aggression and abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 883–897. <https://doi.org/10.1037/a0036463>

Garrido, J. B. (2012). *Liderança abusiva e consequências negativas para o seguidor/liderado: um estudo de caso* [Tese de Mestrado não publicada]. Universidade do Minho.

Hafer, C. L., & Olson, J. M. (2003). An Analysis of Empirical Research on the Scope of Justice. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 311–323. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_04

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228. <https://doi.org/10.2307/20159363>

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1997) *Management of organizational behaviour: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.

Hitchcock, M. J. (2015). *The relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff* [Tese de doutoramento não publicada]. University of San Diego.

Hofstede, H. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. (1) Abridged.

House, R. J., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. & Koopman, P. L. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In M. J. Gesner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership*. (pp. 175-233). Stamford, CN: JAI Press.

Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 221-339. <https://doi.org/10.1287/mnsc.28.3.315>

- Jesuino, J. C. (1987). *Processo de liderança*. Livros Horizonte.
- Johnson, C. (2009). Bad blood: Doctor-nurse behavior problems impact patient care. *Physician Executive*, 35(6), 6-11.
- Kellerman, B. (2005) How bad leadership happens. *Leader to Leader* 2005(35) 41-46
<https://doi.org/10.1002/ltl.113>
- Kiewitz, C., Restubog, S. L., Shoss, M. K., Garcia, P. R., & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 731-742.
<https://doi.org/10.1037/apl0000074>
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2012). Sins of the parents: Self-control as a buffer between supervisors' previous experience of family undermining and subordinates' perceptions of abusive supervision. *The Leadership Quarterly*, 23, 869–882. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.005>
- Kusy, M. & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace! Managing toxic personalities and their systems of power*. Jossey-Bass.
- Leete, L. (2006). Work in the nonprofit sector. In Powell, W.W. & Steinberg, R. (Eds.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (pp.159-179). Yale University Press.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Liang et al. (2016) Positive biodiversity-productivity relationship predominant in global forests. *American Association for the Advancement of Science*, 354(6309), 196.
<https://doi.org/10.1126/science.aaf8957>
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-8. <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-allure-of-toxic-leaders-why-followers-rarely-escape-their-clutches/>
- Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia: Uma relação revisitada. *Psychologica*, 23, 119-130.
- Martins, J. P. C. (2014). *Liderança destrutiva e capacidade de inovação organizacional: O papel do clima ético* [Tese de Mestrado não publicada]. Universidade Técnica de Lisboa.

- Mehta, S. & Maheshwari, G.C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.
- Mobley, W. H., Gessner, M. J., & Arnold, V. (2003), *Advances in Global Leadership* Emerald Group Publishing.
- Najnudel, P. S. (2019). *A influência da liderança abusiva no engajamento, no estresse e na intenção de rotatividade: um estudo com funcionários de empresas públicas e privadas* [Dissertação de Mestrado não publicada]. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.
- Navarro, A. F. (2015, 30 de Abril). Liderança da Gestão: discussão sobre a questão. Editora Roncarati.
<https://www.editoraroncarati.com.br/v2/ArtigoseNoticias/ArtigoseNoticias/LiderancadaGes taodiscussaosobreaquestao>
- Oliveira, A. J. B. (2017) *Antecedentes da supervisão abusiva: uma meta-análise* [Dissertação de mestrado não publicada]. Instituto Universitário de Lisboa.
- Oppotow, S. (1990). Moral exclusion and injustice: An introduction. *Journal of Social Issues*, 46(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1990.tb00268.x>
- Oppotow, S. (1995). Drawing the line: Social categorization, moral exclusion, and the scope of justice In B. Bunker & J. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutsch* (pp. 347–369). Jossey-Bass.
- Oppotow, S., & Weiss, L. (2000). Denial and the process of moral exclusion in environmental conflict. *Journal of Social Issues*, 56(3), 475–490.
- Ozer, O., Ugurluoglu, O., Kahraman, G., Ava, K. (2017). A study on toxic leadership perceptions of healthcare workers. *Global business and management research: an international journal*, 9(1), 12-23. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jihsam/issue/44910/527428>
- Padilla, A.; Hogan, R.; Kaiser, R. B. (2007) The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>

- Palanski, M., Avey, J. B., & Jiraporn, N. (2014). The effects of ethical leadership and abusive supervision on job search behaviors in the turnover process. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 135– 146. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1690-6>
- Pelletier, A. G. (1999). On leadership. *Journal for Healthcare Quality*, 21(2), 2-31. <https://doi.org/10.1111/j.1945-1474.1999.tb00942.x>
- Porter, M. (1990). Competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Ralha, J. (2020). *Da gestão, em saúde: Casos práticos para melhorar as competências das equipas de gestão*. Edições Sílabo.
- Reed, G.E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 67-71.
- Reed, G. E. (2014). Toxic leadership, unit climate, and organizational effectiveness. *Air & Space Power Journal*, 26(3), 1-8.
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 713–729. <https://doi.org/10.1037/a0021593>
- Roberts, S. (2000). Development of a positive professional identity: Liberating oneself from the oppressor within. *Advances in Nursing Science*, 22(4), 71- 82. <https://doi.org/10.1097/00012272- 200006000-00007>
- Schmidt, A.A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* [Tese de Mestrado não publicada]. University of Maryland.
- Sezici, E. (2016). Destructive leadership perception of subordinates and results. *Dumlupınar University Journal of Social Sciences*, 47, 106-121.
- Shao, P., Resick, C., & Hargis, M. (2011). Helping and harming others in the workplace: The roles of personal values and abusive supervision. *Human Relations*, 64, 1051-1078. <https://doi.org/10.1177/0018726711399940>
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434– 443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>.

- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Starratt, A., & Grandy, G. (2010). Young workers' experiences of abusive leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(2), 136–158. <https://doi.org/10.1108/01437731011024394>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *The academy of management journal, 43*(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J., Moss, S., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal, 54*, 279–294. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.60263085>
- Tepper, B., Simon, L., Park, H. Man. (2017). Abusive Supervision, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 123-152. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>
- Velez, M. J., & Neves, P. (2016). Abusive supervision, psychosomatic symptoms, and deviance: Can job autonomy make a difference? *Journal of Occupational Health Psychology, 21*(3), 322– 333. <https://doi.org/10.1037/a0039959>
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist, 62*(1), 17–24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management, 32*(4), 959–987.
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Abnormal Psychology, 90*, 616-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.616>

GUIÃO DA ENTREVISTA

ENTREVISTA

Data
Número

DADOS

Sexo
Idade
Função
Senioridade

PARTE 1 | Questões de Introdução

Pergunto-lhe o que é para si a liderança? Como a caracteriza, genericamente...

Pode dar um ou outro exemplo de bons líderes/chefias que conheça nesta organização?

Em que consistem as suas funções neste serviço. Gosta do que faz?

PARTE 2 | Relação com a chefia

Como caracteriza a comunicação com a sua chefia atual?

Se pedir algo à chefia, quanto tempo demora esta a responder?

Acha que deveria haver outros canais de comunicação e informação? [Quais?]

Até que ponto o seu supervisor permite que os subordinados trabalhem de forma autónoma?

Gostaria de mudar alguns aspetos do seu relacionamento com a sua chefia atual? Quais?

Dê exemplo de uma situação em que ache que a atuação da sua chefia não foi a mais correta consigo.

Como descreve o estilo de liderança da sua chefia atual?

Considera a sua chefia alguém com quem pode contar ou não? Como se sente relativamente a isso?

Já teve algum colega que tivesse saído voluntariamente deste serviço? Considera que a chefia teve algum impacto nessa decisão?

PARTE 3 | Sars-Cov-2

Como é que a nova organização de trabalho foi comunicada pela sua chefia?

Nestes momentos particulares de stress, que apoio existiu por parte da sua chefia? Como se sentiu com isso?

O que poderia ter sido feito de diferente?

PARTE 4 | Identificação de comportamentos abusivos

Sente que já foi alvo de tal comportamento, de uma liderança/chefia abusiva? De que forma?

Quais foram as consequências desse comportamento para essa chefia, em particular? Que medidas foram tomadas?

Alguma vez a chefia lhe pediu algo que tivesse sido prejudicial para si, em termos de desempenho ou até do seu bem-estar pessoal?

Chegou alguma vez a manifestar o seu desagrado com a atuação dessa chefia? Conseguiu dar feedback? [se não, como acha que ele teria reagido / mudado se você lhes desse feedback?]

PARTE 5 | Liderança Abusiva

Muitos investigadores de liderança usam o termo "liderança tóxica" para descrever lideranças abusivas. O que acha que significa o termo "líder tóxico"?

Até que ponto você classificaria essa chefia de que temos estado a falar como "tóxica"? E porquê?

Acha que isso afetava os cuidados ao utente? De que forma?

PARTE 6 | Questões de Encerramento

Se lhe fosse dada a oportunidade, mudava de emprego ou de serviço? Porquê?

Que tipo de medidas acha que a organização deveria tomar para prevenir estes comportamentos desadequados ou lideranças abusivas?

O que pode e deve a organização fazer face a lideranças tóxicas? Acha que devem existir medidas institucionais? Quais?

ANEXO II

Modelo de consentimento informado

Declaro ter sido informado e estou esclarecido sobre os objetivos do estudo no qual aceito participar.

Aceito igualmente os métodos utilizados sabendo que não prejudicam o meu emprego e estou ciente de que tenho toda a liberdade para interromper a participação no estudo em qualquer altura, se assim o desejar.

Autorizo pois, a utilização dos dados obtidos, apenas para efeitos científicos ou educacionais, salvaguardando sempre a minha identidade e a confidencialidade de todos os dados.

NOME:

ASSINATURA:

DATA: