



Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Politécnico de Coimbra

ISCAC | 2022

Luís Filipe Picôa Pratas

O impacto da Liderança Ética e da Liderança Tóxica na promoção do Trabalho Digno nos Enfermeiros

COIMBRA BUSINESS SCHOOL
ISCAC.pt
iscac
Politécnico de Coimbra



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

COIMBRA BUSINESS SCHOOL
ISCAC.pt

Luís Filipe Picôa Pratas

O impacto da Liderança Ética e da Liderança Tóxica
na promoção do Trabalho Digno nos Enfermeiros

Coimbra, novembro de 2022



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

COIMBRA BUSINESS SCHOOL
ISCAC.pt

Luís Filipe Picôa Pratas

O impacto da Liderança Ética e da Liderança Tóxica na promoção do Trabalho Digno nos Enfermeiros

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizada sob a Orientação do Professor Doutor Paulo Pinto Moreira e Coorientação da Professora Doutora Professora Doutora Leonor Pais.

Coimbra, novembro de 2022

Termo de Responsabilidade

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de Ensino Superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Sísifo

Recomeça...

Se puderes
Sem angústia
E sem pressa.
E os passos que deres,
Nesse caminho duro
Do futuro
Dá-os em liberdade.
Enquanto não alcances
Não descanses.
De nenhum fruto queiras só metade.
E, nunca saciado,
Vai colhendo
Ilusões sucessivas no pomar.
Sempre a sonhar
E vendo,
Acordado,
O logro da aventura.
És Homem, não te esqueças!
Só é tua a loucura
Onde, com lucidez, te reconheças.

Miguel Torga (1977)

Agradecimentos

A elaboração desta dissertação envolveu o contributo de um conjunto de pessoas, umas mais interventivas e influenciadoras, outras motivadoras e compreensíveis nos momentos de maior desânimo, mas todas elas imprescindíveis á execução deste projeto de vida.

Deixo o meu especial agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Pinto Moreira, que me conduziu nesta caminhada, acreditou em mim e neste trabalho, pela dedicação e disponibilidade, incentivo, sabedoria, conselhos, críticas construtivas, rigor e por todo o processo formativo que me proporcionou. Abraçou o tema de investigação desde o nosso primeiro encontro, de forma destemida, por mais obstáculos que pudessem existir pelo caminho.

Á minha coorientadora, Professora Doutora Leonor Pais, do Departamento da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, que aceitou o convite para integrar a equipa de orientação, compartilhando os seus vastos conhecimentos na temática, científicos e éticos, a sua disponibilidade, compreensão e apoio incondicional.

Á minha esposa Cristina, meu alicerce afetivo e material neste período, mantendo vivas as minhas potencialidades, pelo amor e carinho dedicado á família.

Ao meu filho Guilherme, fonte de inspiração, motivação e compreensão para esta caminhada.

Aos meus Pais por me terem incutido desde a mais tenra idade o amor pelos livros, o incentivo aos estudos e os valores transmitidos.

À incansável amiga Rita, pelas sugestões, contribuições e esclarecimentos que surgiram das nossas discussões.

Ao ISCAC, pela excelente oportunidade de formação.

Aos Professores e colegas deste mestrado, que me acompanharam neste percurso.

Aos Enfermeiros que participaram neste estudo, porque só com eles foi possível realizá-lo.

A todos reitero o mais profundo agradecimento.

Muito Obrigado

Resumo

O exercício da gestão e da liderança nas organizações de saúde, apresenta-se atualmente como um grande desafio perante um contexto de crise socioeconómica e exigência de serviços de saúde de qualidade e proximidade, requerendo uma reformulação das metodologias de gestão e formas de liderança que promovam o trabalho digno. Este conceito de trabalho digno foi autenticado em 1999 pela Organização Internacional do Trabalho, com o objetivo de dar resposta a questões políticas internacionais relacionadas com o trabalho. Com as alterações recentes no contexto organizacional, a liderança ética e tóxica têm vindo a destacar-se na investigação e na prática. Neste sentido, o objetivo desta dissertação é estudar a perceção dos enfermeiros acerca de comportamentos de liderança ética e de liderança tóxica, bem como avaliar de que forma estes comportamentos de liderança se encontram associados às diferentes dimensões do trabalho digno. Os dados foram recolhidos através de três questionários, o Questionário de Trabalho Digno (QTD), o Questionário de Liderança Ética (QLE) e a Escala de Liderança Tóxica (ELT), aplicados a 414 enfermeiros. Os dados foram analisados utilizando o software do pacote IBM SPSS Statistical, onde, inicialmente, foram verificadas as medidas de tendência central (média, mediana, moda e desvio padrão) e de dispersão (assimetria e curtose) para avaliar a sensibilidade psicométrica dos itens. Seguidamente, para examinar a confiabilidade e as consistências internas das escalas, foi utilizado o coeficiente alfa de Cronbach. E, por fim, foi avaliada a interação entre as variáveis em estudo através da análise de correlações canónicas entre as dimensões em estudo. Os resultados obtidos sustentam empiricamente a associação entre o trabalho digno e a liderança (ética e tóxica), sugerindo que são conceitos com forte relação e distintos entre si. Com os resultados obtidos é possível concluir que, para os enfermeiros da nossa amostra, os comportamentos dos líderes que possam ser caracterizados como éticos ou tóxicos são relevantes para a criação de um trabalho que seja avaliado como digno, tendo os primeiros uma relação positiva e direta e os segundos uma relação inversa. Nomeadamente, quando os trabalhadores percecionam como ética a sua liderança tendem também a avaliar os seus contextos de trabalho como sendo dignos em todas as dimensões do trabalho digno consideradas neste estudo, com exceção da proteção social. Por outro lado, quando os trabalhadores percecionam como tóxica a sua liderança tendem a avaliar como menos dignos os seus contextos de trabalho, sendo esta influência marcadamente negativa em todas as dimensões do trabalho digno, com exceção da Proteção Social e da Remuneração significativa para o exercício da cidadania. A secção final apresenta conclusões, contribuições, limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: Trabalho Digno, Liderança Ética, Liderança Tóxica, Enfermeiros.

Abstract

The exercise of management and leadership in health organizations is currently a major challenge in the context of socioeconomic crisis and the demand for quality health services and proximity. It requires a reformulation of management methodologies and forms of leadership that promote decent work. This concept of decent work was authenticated by the International Labour Organization in 1999 to respond to international labour-related policy issues. With the recent changes in the organisational context, ethical leadership and toxic leadership have been highlighted in research and practice. In this sense, this dissertation aims to study nurses' perceptions of ethical and toxic leadership behaviours, as well as to assess how these behaviours are associated with the different dimensions of decent work. Data were collected through three questionnaires, the Decent Work Questionnaire (DWQ), the Ethical Leadership Questionnaire (ELQ), and the Toxic Leadership Scale (TLS) applied to 414 nurses. Data were analysed using the IBM SPSS Statistics software package. Initially, measures of central tendency (mean, median, mode, and standard deviation) and dispersion (skewness and kurtosis) were checked to assess the psychometric sensitivity of the items. Next, the Cronbach's alpha coefficient was used to examine the reliability and internal consistency of the scales. And finally, the interaction between the variables under study was assessed by means of the analysis of canonical correlations between the dimensions. The results empirically support the association between decent work and leadership (ethical and toxic), suggesting that they are concepts with a strong relationship and are distinct from each other. Based on the results obtained, it is possible to conclude that, for the nurses in our sample, leaders' behaviours which can be characterised as ethical or toxic are relevant to the creation of work which can be assessed as decent, with the former having a positive and direct relationship and the latter having an inverse relationship. In particular, when workers perceive their leadership as ethical, they also tend to assess their work contexts as decent in all dimensions of decent work considered in this study, except for social protection. On the other hand, when workers perceive their leadership as toxic, they tend to evaluate their work contexts as less decent, and this influence is markedly negative in all dimensions of decent work, except for Social Protection and significant Remuneration for the exercise of citizenship. The final section presents conclusions, contributions, limitations of the study and suggestions for future studies.

Keywords: Decent Work, Ethical Leadership, Toxic Leadership, Nurses

Índice

Introdução	I
Capítulo 1. Revisão da Literatura	3
1. Liderança	3
1.1. Evolução do conceito de liderança	3
1.2. Teorias da liderança	4
1.2.1. Teorias dos traços, teorias comportamentais e teorias contingenciais.....	5
1.2.2. As novas abordagens de liderança – <i>New leadership</i>	6
1.3. Liderança ética.....	8
1.4. Liderança tóxica.....	10
2. Trabalho digno.....	12
2.1. Elementos	13
2.2. As sete dimensões	16
2.3. Abordagem psicológica	17
2.4. Investigação empírica	19
3. O impacto da liderança ética e da liderança tóxica na promoção do trabalho digno nos enfermeiros.....	23
Capítulo 2. O Estudo.....	25
1. Metodologia.....	25
1.1. Caracterização da amostra	25
1.2. Procedimento	32
1.3. Instrumentos.....	33
1.3.1. Questionário de Trabalho Digno (QTD)	33
1.3.2. Questionário de Liderança Ética (QLE).....	33
1.3.3. Procedimentos para adaptação do Questionário de Liderança Ética (QLE)	34
1.3.4. Escala de Liderança Tóxica (ELT)	35
1.3.5. Valores omissos.....	36
1.3.6. Análise de dados.....	36
Capítulo 3. Resultados do Estudo.....	37
1. Apresentação e discussão dos resultados.....	37
1.1. Correlações de ordem zero.....	37
1.2. Análise de Correlações Canónicas (ACC).....	39
1.3. ACC entre a liderança ética e o trabalho digno	39
1.4. ACC entre a liderança tóxica e o trabalho digno.....	41
Conclusões finais, Contributos, Limitações Do Estudo E Sugestões Para Estudos Futuros	44
Referências Bibliográficas	47

Lista de Figuras

Figura 1.	Estrutura de conceitos sobre <i>E-Leadership</i> Emergente para um ambiente <i>E-work</i> .	8
Figura 2.	Sintomas dos liderados da Liderança Tóxica.	11
Figura 3.	Características mais importantes a serem destacadas na abordagem do Trabalho Digno.	15
Figura 4.	Género.....	25
Figura 5.	Faixa Etária.....	26
Figura 6.	Estado Civil.....	26
Figura 7.	Filhos.	27
Figura 8.	Tem outros dependentes?	27
Figura 9.	Escolaridade.	28
Figura 10.	Há quanto tempo exerce a sua profissão no contexto atual de trabalho?	28
Figura 11.	Atividade profissional dentro da instituição na qual trabalha – categoria.	29
Figura 12.	Tempo de trabalho com o/a superior hierárquico a quem se referiu nos questionários....	29
Figura 13.	No seu local de trabalho desempenha alguma função de chefia/gestão/liderança?	30
Figura 14.	Tipo de chefia/gestão/liderança.....	30
Figura 15.	Trabalha nos cuidados diretos ao doente?.....	31
Figura 16.	Vínculo mantido com a organização onde trabalha.	31
Figura 17.	Dimensão da organização onde trabalha.	32

Lista de Tabelas

Tabela 1. Estatística Descritiva e Correlações Bivariadas entre a Liderança Ética, as dimensões da Liderança Tóxica e as dimensões do Trabalho Digno usando o coeficiente de correlação de Pearson (N = 414).	38
Tabela 2. Resultados das análises de correlações canônicas das interações entre a Liderança Ética e as dimensões do Trabalho Digno.....	40
Tabela 3. Função canônica interpretável entre a Liderança Ética e o Trabalho Digno (N = 414).	40
Tabela 4. Resultados das análises de correlações canônicas das interações entre a Liderança Tóxica e as dimensões do Trabalho Digno.....	41
Tabela 5. Função canônica interpretável entre a Liderança Tóxica e o Trabalho Digno (N = 414)..	41

Lista de Quadros

Quadro 1. Resumo de Liderança Autoritária, Autoritária Benevolente, Consultiva e Participativa. .4	4
Quadro 2. Resumo das descobertas da Teoria Comportamental..... 5	5
Quadro 3. Resumo dos estilos de Liderança..... 6	6
Quadro 4. Estilos de Liderança. 7	7
Quadro 5. Princípios para dominar a Liderança Virtual..... 7	7
Quadro 6. Analogia entre as dimensões da Liderança Ética..... 9	9
Quadro 7. Definições de Trabalho Digno..... 14	14
Quadro 8. Descrição sumária dos artigos revistos.Fonte: Elaboração própria..... 20	20
Quadro 9. Adaptação do Questionário de Liderança Ética..... 34	34

Listagem de Siglas

CDSH	<i>Commission on the Social Determinants of Health</i>
DUDH	Declaração Universal dos Direitos Humanos
DWQ	<i>Decent Work Questionnaire</i>
DWS	<i>Decent Work Scale</i>
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IE	Inteligência Emocional
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PIDESC	Pacto Internacional dos Direitos Económicos, Sociais e Culturais
PIDCP	Pacto Internacional sobre Direitos Cíveis e Políticos
TD	Trabalho Digno
TP	Trabalho Produtivo

Introdução

A premissa de “trabalho digno” foi proposta inicialmente pela OIT (OIT, 1999a, 1999b), na passagem do milénio e o conceito foi melhorado ao longo dos anos para se poder tornar um objetivo operacional para todos. Ao nível da sua atualização e reformulação, o trabalho digno é descrito em onze elementos substantivos (International Labour Organization, ILO, 2013). De salientar, que cada um destes elementos substantivos, corresponde a um conjunto de princípios que fundamentam o conceito e a uma série de implicações para a prática em vários níveis de análise e interpretação.

O objetivo fundamental da OIT é a realização de trabalho digno e trabalho produtivo para mulheres e homens em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humana (OIT, 2008). Estes valores demonstram, através de quatro objetivos estratégicos, a promoção de padrões/princípios fundamentais e direitos do trabalho, para garantir que os trabalhadores estejam protegidos constitucionalmente nos seus direitos, como a dignidade, igualdade e trabalho justo, bem como estejam presentes as oportunidades de promoção de empregos e rendimento com o objetivo de criação de empregos de qualidade aceitável e o acesso/melhoria da proteção social e a segurança social, que é fundamental para a redução da pobreza, desigualdade e o problema das responsabilidades de cuidado (OIT, 1999, 2001, 2008).

A valorização do ser humano enquanto profissional, surgiu da necessidade de corrigir a tendência de desumanização, efetivada através da implementação de metodologias inflexíveis e rígidas, às quais os trabalhadores se deviam submeter sem interrogar a finalidade e utilidade das mesmas (Gonçalves, 2012).

O conceito de ambiente de trabalho na prática de enfermagem é complexo e amplo, sendo delimitado como as características do contexto de trabalho facilitadoras ou constrangedoras da prática profissional de enfermagem. É importante compreender as relações entre as características do ambiente de trabalho da prática de enfermagem, dos cuidados de enfermagem e as suas consequências quer para utentes, quer para trabalhadores. Assim, os fatores do ambiente de trabalho são influenciados não só pela perceção que o profissional tem em relação à instituição onde intervém, como também pelo suporte dado pela instituição e pela própria chefia, que podem afetar os cuidados de enfermagem e a saúde dos trabalhadores (Amorim, 2016; Ferreira & Amendoeira, 2014).

Autores como Assad (2017), Brandel (2006) e Goldman (2006) defendem, que nos últimos anos, a preocupação com o lado negro da liderança é crescente. Assim, foram surgindo muitas definições, com a intenção de explicar o outro lado da liderança – não virtuoso –, designado de liderança tóxica, que exercia consequências negativas nos colaboradores e nas organizações.

A liderança tóxica é caracterizada por comportamentos destrutivos, passíveis de diminuir a moral, a motivação e a autoestima dos liderados. Ou seja, o objetivo de um líder tóxico é ter o poder e o controlo sobre as emoções, alma e razão dos colaboradores. Os comportamentos destrutivos e características pessoais disfuncionais deste tipo de líder, provocam graves danos nos indivíduos, grupos, organizações, comunidades e nações que lideram (Assad, 2017; Brandel, 2006; Goldman, 2006).

Por outro lado, a liderança ética é uma preocupação dos executivos das grandes organizações, defendendo que os líderes devem possuir um bom caráter e valores corretos ou sendo pessoas de forte caráter (Freeman & Stewart). Os líderes éticos, têm consciência da importância da tomada de decisão partilhada por todos os elementos que pertencem à organização e possuem características como a justiça, confiança, honestidade e uma preocupação constante com todos os colaboradores, sendo que as suas decisões têm por base a justiça e o trabalho é estruturado por forma a garantir um ambiente justo.

A presente dissertação tem como objetivo central estudar a perceção dos enfermeiros acerca de comportamentos de liderança ética e de liderança tóxica, bem como avaliar de que forma estes comportamentos de liderança se encontram associados às diferentes dimensões do trabalho digno.

A população em estudo consiste em enfermeiros(as) portugueses, ativos profissionalmente, com diferentes especialidades. Os resultados deste estudo podem contribuir indiretamente para a qualidade de vida dos cidadãos consumidores de cuidados de saúde, melhorar o desempenho, a satisfação e retenção dos colaboradores com a promoção do trabalho digno nas organizações de saúde, através de uma liderança ética por parte dos enfermeiros gestores.

O presente trabalho de investigação em termos estruturais, está organizado em três capítulos. No primeiro capítulo são abordados os conceitos de liderança, liderança ética, liderança tóxica e trabalho digno, onde de forma muito sucinta faz alusão ao trabalho digno proposto pela Organização Internacional do Trabalho, a valorização do ser humano enquanto profissional, o ambiente de trabalho na prática de enfermagem e a preocupação com o lado negro da liderança. Também é feita referência ao impacto da liderança ética e da liderança tóxica na promoção do trabalho digno nos enfermeiros.

O segundo capítulo, incorpora o estudo exploratório e empírico no âmbito do qual se avaliam as associações entre as variáveis estudadas com recurso a dados recolhidos através de questionários e respetiva metodologia com caracterização da amostra, procedimentos e instrumentos utilizados.

Por fim, o terceiro capítulo, onde é feita a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos, seguindo-se as conclusões finais, contributos, principais limitações do estudo e pistas para investigações futuras.

Capítulo 1. Revisão da Literatura

1. Liderança

A liderança é um dos aspetos mais importantes na esfera profissional, o que confere a qualquer organização ou instituição uma vantagem competitiva (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018). Neste sentido, a liderança é um processo pelo qual um líder inspira outros dentro de uma organização para atingir as metas e os objetivos estabelecidas de forma coesa. A sua existência é tão antiga quanto a civilização humana e foi observada em diversas instituições como a política, religião, corporativa e social (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018).

A maior parte dos estudos analisou e demonstrou que, muitas vezes, as posições de liderança podem ser ocupadas por indivíduos sem as competências necessárias (Amanchukwu et al. 2015).

De acordo com Amin et al. (2018) e Matei & Vazquez Burguete (2012), a liderança surge como uma ferramenta para melhorar o potencial do ser humano e consiste em inspirar pessoas a funcionarem como um corpo ou um componente. Embora as definições de liderança possam variar, o sentimento geral permanece o mesmo, ou seja, os líderes são as pessoas que sabem como atingir objetivos e inspirar outros ao longo do caminho (Almaki et al., 2016).

Os estilos de liderança têm um papel importante no âmbito do funcionamento eficaz das organizações, assim como diretamente na satisfação dos colaboradores (Yukl, 2011).

A principal função da liderança é produzir mudanças enquanto a atividade principal da gestão é fornecer a ordem e a consistência às organizações (Northouse, 2010). A liderança e a gestão são processos, os líderes têm não só um papel de liderança e gestão, como também influenciam positivamente o desempenho dos seus colaboradores (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011).

De acordo com Yukl (2011), as conceções da eficácia de um líder diferem nas definições de liderança. Os critérios selecionados para avaliar a eficácia da liderança refletem a conceção explícita ou implícita de liderança.

1.1. Evolução do conceito de liderança

Nas últimas duas décadas e no contexto da cultura organizacional, a liderança tem vindo a ser crescentemente discutida a vários níveis, destacando-se o papel fulcral do líder no seio da organização. Este tem de possuir a competência necessária para guiar indivíduos, grupos ou uma organização inteira. Devido ao foco dado à orientação organizacional interna e externa, à estabilidade e controlo face às mudanças que ocorrem externamente e aos resultados pretendidos, o estilo de liderança adotado numa organização é fundamental para guiar as pessoas na mesma direção e para o sucesso da empresa (Tempelaar, Rienties, Giesbers & Loeff, 2012).

As experiências vividas no mundo quotidiano são o foco central da pesquisa fenomenológica. Em 1975, Herbert Spiegelberg definiu a fenomenologia como:

“o nome para um movimento filosófico cujo principal objetivo é a investigação direta e a descrição do fenómeno tal como é experimentado conscientemente, sem teorias de explicação causal e tão livre quanto possível de preconceitos e de pressupostos não examinados”. (Spiegelberg, 1975, citado por Streubert & Carpenter, 2002, p. 50)

Stadler, Fullagar & Reid (2014) referem que, as perceções dos seguidores representam um indicador da eficácia de um líder. Os seguidores confiam no seu líder e percebem a sua alta integridade, pois estão fortemente comprometidos com a sua realização. Neste contexto, o líder melhora a qualidade do trabalho, constrói autoconfiança com os seus seguidores e aumenta as suas competências para o crescimento e desenvolvimento psicológico.

A breve história do desenvolvimento teórico do conceito de distribuição de liderança começa no campo da Psicologia Social por Gibb (1954), tendo sido adotado em investigação educacional por Gronn (2000). A reconceptualização da investigação de liderança orientada individualmente por Gronn (2000) foi inspirada pelos substitutos de Koh et al. (1995) para a teoria da liderança.

1.2. Teorias da liderança

Robert Marzano (2005, p.160-164) destaca como um dos princípios essenciais de uma liderança eficaz para a mudança, os “comportamentos específicos que melhoram os relacionamentos interpessoais”, dando bastante importância ao fator humano e às relações positivas assentes em valores dados como caracterizadores de uma boa liderança, tal como o Quadro 1 que se apresenta de seguida.

Quadro 1. Resumo de Liderança Autoritária, Autoritária Benevolente, Consultiva e Participativa.

Liderança Autoritária	Estilo de liderança em que o líder controla tudo de uma forma rígida, com ameaças e punições. A comunicação é quase rara e o trabalho de grupo inexistente. Tendo como consequências negativas a submissão, a dependência e, principalmente, a desmotivação. Este tipo de liderança verifica-se essencialmente em situações laborais em que a mão-de-obra é intensa e não especializada.
Liderança autoritária benevolente	Apresenta-se de forma autoritária, mas menos rígida, com a existência de alguma consulta de opinião, associando as ameaças a recompensas. Este tipo de liderança acontece também em situações de mão-de-obra intensa, mas um pouco mais especializada.
Liderança Consultiva	este tipo de liderança é mais participativo, em que as tarefas e os objetivos a atingir são discutidos e apresentados antes da realização do trabalho.
Liderança Participativa	tipo de liderança em que todos os funcionários da organização participam democraticamente na tomada de decisão, existindo uma boa comunicação entre todos. Permitindo existir uma segurança coletiva e uma maior motivação.

Fonte: *Elaboração própria a partir de Marzano (2005).*

Zaleznik (2004) descreve as diferenças entre os líderes e os gestores e afirma que os líderes inspiram pessoas a serem criativas na forma de resolver determinado problema e os gestores impõem o que as pessoas devem fazer para o resolver, não dando espaço para a criatividade. O mesmo autor argumenta que a criatividade dos líderes pode ser sufocada pela necessidade de ordem, que é impulsionada pelos gestores e que os gerentes evitam riscos, enquanto os líderes procuram ativamente lidar com eles superando-os. Assim, as organizações para alcançar o sucesso desejado, devem possuir bons gestores e bons líderes nas suas equipas de trabalho, onde os papéis de líder e gestor são inconciliáveis na mesma pessoa, mas ambos são determinantes para o sucesso das organizações.

1.2.1. Teorias dos traços, teorias comportamentais e teorias contingenciais

O melhor líder pode ser identificado com base no seu comportamento. Nenhum comportamento do líder é inato, mas pode ser aprendido através da experiência (Goff, 2003). A teoria comportamental relatou que a mudança no comportamento do líder pode ocorrer por meio da aprendizagem contínua e não das características herdadas.

As teorias do comportamento de um líder eficaz desenvolvem-se devido ao fracasso das teorias do grande homem e dos traços. A eficácia de um líder está relacionada com o que um líder faz e como se comporta (Northhouse, 2010). Nesta perspectiva, a liderança pode trazer o sucesso para a organização pela delegação de tarefas e por um canal adequado de comunicação. A liderança eficaz depende da adoção dos melhores comportamentos num determinado momento, mas nem sempre tem sido eficaz (Harrison, 2018).

No entanto, a “principal crítica da teoria comportamental é que esta não considera os fatores situacionais na liderança” (Barling, Christie & Hopton, 2011, p. 12). Neste sentido, o líder decide a melhor abordagem de comportamento com base na situação, não podendo seguir o mesmo processo em todos os casos. Como resultado, os efeitos do comportamento de liderança dependem de condições distintas. No Quadro 2, são apresentadas as principais teorias comportamentais com as respetivas descrições.

Quadro 2. Resumo das descobertas da Teoria Comportamental.

Teorias comportamentais	Descrições
Lowa University estuda liderança democrata	Liderança democrática
Universidade de Ohio estuda Relacionamento e Orientação para Tarefas	Orientado para o relacionamento e a tarefa
Universidade de Michigan estuda liderança orientada para o funcionário	Liderança orientada para o funcionário
Modelo de diagrama de gestão de Blake e Mouton	Gestão de equipa ou liderança de equipa

Fonte: Barling, Christie & Hopton (2011)

Nos estudos realizados na década de 1930, na *State University Iowa*, foram identificados três estilos de liderança: autocráticas, democráticas e *laissez-faire* (Bryman, 1986). Os diferentes estilos de liderança eficazes que foram identificados no quadro acima, dependem inteiramente do comportamento que o líder assume dentro da organização (Quadro 3).

Quadro 3. Resumo dos estilos de Liderança.

Líder Democrático	<ul style="list-style-type: none">- Centraliza a sua autoridade e poder na posição, controlo de recompensas e coerção (Daft, 1999);- Delega a autoridade aos outros, encoraja a participação;- Depende não só do conhecimento dos seus colaboradores para completar as tarefas como também do respeito pela influência destes;- Pode ser eficaz no comportamento para o sucesso a longo prazo na organização, uma vez que está mais preocupado com as competências de relacionamento humano dos colaboradores na organização e envolve os mesmos nos processos de tomada de decisão.
Líder Autoritário	<ul style="list-style-type: none">- É mais adequado para as forças disciplinares;- É orientada para as tarefas;- Pode ser o mais ideal a curto prazo, criando um resultado de sucesso (Billing, 2015).
<i>Laissez-faire</i>	<ul style="list-style-type: none">- É denominado como a ausência de liderança e, segundo Bass (1990), é classificado como um estilo mais ineficaz;- No <i>laissez-faire</i>, os colaboradores nunca sofrem interferência ou intervenção (Harrison, 2018).

Fonte: Elaboração própria a partir de Bryman (1986)

O surgimento das teorias da contingência relacionou-se com as fragilidades da teoria do grande homem, teorias dos traços e teorias comportamentais. A exigência dos diferentes estilos de liderança baseia-se em diferentes situações. O estilo de liderança eficaz muda de acordo com os fatores ambientais ou de acordo com a situação. Portanto, a teoria da contingência afirma que, uma pessoa desempenha um estilo de liderança eficaz para uma determinada situação/condição, mas noutras condições/circunstâncias pode não ser eficaz (Sivaruban, 2021).

Não obstante, as teorias tradicionais de liderança ficaram obsoletas e os líderes necessitaram de criar novos estilos de liderança para adotar um estilo atual em consonância com a situação global da pandemia. De acordo com Kraft (2018), é possível falar de muitos fatores que tornam a liderança eficaz. Neste sentido, os fatores dependem da natureza e das experiências das qualidades de liderança e do grupo, estrutura organizacional e outros fatores igualmente importantes como o envolvimento e o compromisso.

1.2.2. As novas abordagens de liderança – *New leadership*

As abordagens e as teorias de liderança foram desenvolvidas para introduzir novas formas de pensar, ajudando os investigadores a centrarem-se nas áreas problemáticas (Hoy & Miskel, 2013).

Atualmente, as organizações necessitam de líderes que possam criar comprometimento, paixão e entusiasmo nos seus colaboradores para que os mesmos utilizem os seus talentos e se esforcem para atingir os objetivos organizacionais com a ajuda das suas próprias características de atração, alto poder de influência e uma visão ampla. Estes líderes são atualmente designados como líderes transformacionais (Javdani, 2011).

Segundo Bass e Avolio (2004) existem três estilos de liderança: Estilo de liderança transformacional, em que identificam quatro categorias; o estilo de liderança transacional em que consideram duas componentes e por fim; o estilo de liderança “laissezfaire”, onde identificam também duas componentes,

conforme o quadro 4.

O estilo de liderança transformacional é conhecido como o mais eficaz e um dos mais influentes estilos de liderança apropriados para um ambiente dinâmico e foi introduzido pela primeira vez por Burns (1978).

Quadro 4. Estilos de Liderança.

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	LIDERANÇA TRANSACIONAL	LAISSÉZ-FAIRE
Influência idealizada	Recompensa por Objetivos atingidos	Gestão por Exceção Passiva
Atitude de influência idealizada/comportamento de influência idealizada. O líder tem atitudes que promovem fortes emoções nos colaboradores, estimulam a confiança e identificação entre as partes, influenciam os seus ideais e os valores.	O líder clarifica para o seguidor o que este deve fazer para ser recompensado pelo esforço	O líder assume uma atitude passiva, não chamando a atenção para as falhas detetadas e não evita que tal não aconteça. É pouco ativo e só age quando os problemas se tornam crónicos
Motivação Inspiradora	Gestão por Exceção Ativa	Ausência de Liderança
O líder comunica uma visão atrativa, usa símbolos para incrementar o esforço dos seguidores, atua como um modelo de comportamento, promove o otimismo	O líder monitoriza o desempenho dos seguidores e adota ações corretivas se eles não alcançam os padrões estabelecidos	É um líder ausente. O líder assume uma atitude de inatividade, evitando tomar decisões, não assumindo as suas responsabilidades e não exercendo a sua moralidade
Estimulação Intelectual		
O líder estimula a consciencialização dos problemas nos colaboradores, a criatividade e a imaginação, ajudando-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores		
Consideração Individualizada		
O líder responde às necessidades de desenvolvimento dos liderados, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, dá-lhes retorno e delega-lhes responsabilidades		

Fonte: *Elaboração própria a partir de Bass e Avolio (2004).*

A situação pandémica que a sociedade viveu e ainda vive pelo COVID-19, levou as organizações a reestruturarem os seus próprios métodos de liderança eficaz em equipas virtuais (Agarwal et al., 2020), contudo, a Deloitte (2020), estabeleceu oito princípios para dominar a liderança virtual das equipas que se encontram neste novo contexto, tal como expresso no quadro 5.

Quadro 5. Princípios para dominar a Liderança Virtual.

PRINCÍPIOS PARA DOMINAR A LIDERANÇA VIRTUAL
Reacender o propósito da equipa e esclarecer funções
Estabelecer um novo ritmo: determinar o que deve ou não se tornar tradições de equipa
Investigar capacidade e progresso
Alavancar tecnologia para colaborar e comunicar estrategicamente

PRINCÍPIOS PARA DOMINAR A LIDERANÇA VIRTUAL

Estar disponível com frequência: a distância virtual pode diminuir a confiança do membro da equipa e para contrariar essa distância, é preciso estar disponível

Comunicar estrategicamente: não existe comunicação em demasia quando se trata de liderança virtual

Capacitar e promover a autoliderança: construir confiança e capacitar a equipa para tomar medidas e iniciativas

Garantir o bem-estar: o bem-estar é consideravelmente desafiado pela natureza virtual da equipa e o líder precisa estar mais atento do que nunca para criar as condições certas.

Fonte: Elaboração própria a partir de Deloitte (2020)

Mas também, esta nova sociedade designada por sociedade de informação, sociedade do conhecimento ou sociedade digital é marcada pelas mudanças na digitalização da informação e comunicação tecnológicas. (Dias, 2012; Luther & Bruckman, 2010). Em suma, segue a Figura 1:

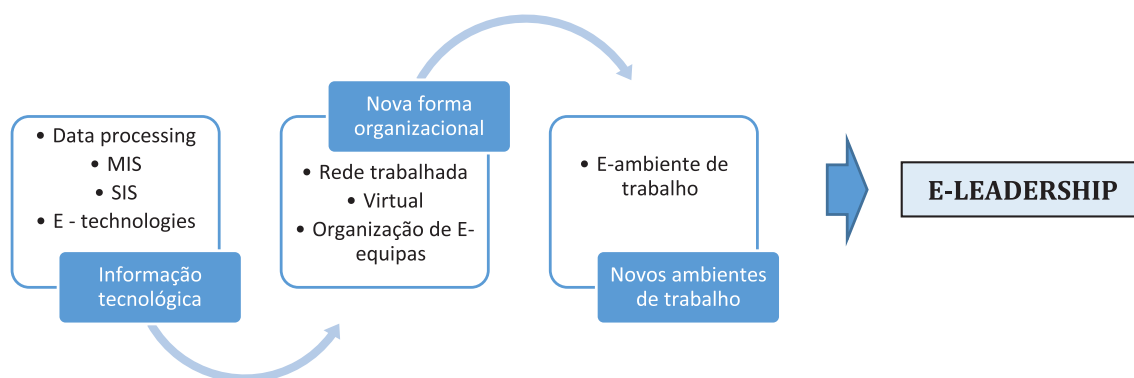


Figura 1. Estrutura de conceitos sobre *E-Leadership* Emergente para um ambiente *E-work*.

Fonte: Elaboração própria a partir de Colfax et al. (2009).

De acordo com esta estrutura de *E-Leadership*, o uso da tecnologia de informação ao longo dos anos tem alterado a forma como as organizações estão a conduzir os seus negócios. Como resultado, surgiu a nova forma organizacional, a organização virtual, organização em rede e a interface entre o líder e os seus seguidores mudou também. Atualmente, o contato entre estes pode ser efetuado através das tecnologias digitais eletrónicas como o telemóvel, *email*, *fóruns*, *chat* e *videoconferências* (Colfax et al., 2009).

1.3. Liderança ética

O conceito de liderança ética, tem-se revelado num alvo de interesse dos investigadores, principalmente por aqueles que se dedicam ao estudo do comportamento organizacional e em particular pelas crises morais identificadas nos diversos contextos organizacionais (Brown & Treviño, 2006; Bass & Steidlmeier, 1999; Treviño, Brown, & Hartman, 2003).

A ética nos negócios e as abordagens das melhores formas de liderança têm sido um tópico de interesse crescente ao longo dos anos (Crane & Matten, 2010; Fisher & Lovell, 2009). De acordo com Cremer et al. (2011), não existe nenhuma definição universal possível para a ética nos negócios, mas esta resulta em avaliações de uma aceitação moral das ações.

Para os executivos das grandes organizações a liderança ética é definida como “simplesmente uma

questão em que os líderes possuem bom caráter e os valores corretos ou sendo uma pessoa de forte caráter” (Freeman & Stewart, 2006, pp. 2). Desta forma, os líderes que agem eticamente parecem ter uma resposta lógica, centrando-se na liderança ética (Brown & Treviño, 2006; Eisenbeiß, 2012; Kacmar et al. 2011; Mihelic, Lipicnik & Tekavcic, 2010; Northouse, 2013; Wray-Bliss, 2013; Yukl, 2013).

A liderança ética narra a exibição de comportamentos consistentes com as normas apropriadas, podendo observar-se através do comportamento dos líderes (Brown et al., 2005). Os autores afirmam que a liderança ética é descrita, não só através de condutas normativas apropriadas com ações pessoais, relações interpessoais como também da sua promoção com recurso a tomada de decisão, reforço e comunicação bidirecional. Os líderes éticos utilizam, adequadamente, a recompensa e a punição como modo de estimular as condutas éticas (Brown et al., 2005; Treviño, Brown & Hartman, 2003).

De acordo com Brown et al. (2005) a liderança ética integra diversas dimensões, como seja, a tomada de decisão, o reforço e a comunicação bidirecional. É desta forma que os autores defendem que os líderes éticos têm consciência da importância da tomada de decisão partilhada por todos os ativos humanos que pertencem à organização. Para o reforço, os líderes éticos possuem características como a justiça, confiança, honestidade e uma preocupação constante por todos os colaboradores, sendo que as suas decisões têm por base a justiça e o trabalho é estruturado em concordância com um ambiente justo. Na comunicação bidirecional, os líderes éticos têm particularidades que os distinguem de outros líderes, como a comunicação aberta e a transparência, proporcionando condutas éticas satisfatórias para os seus colaboradores.

Das três dimensões apresentadas por Brown et al. (2005) e retomadas por De Hoogh e Den Hartog (2008), existe uma identificação ligeiramente distinta (ver quadro 4.4.). Enquanto Hoogh e Den Hartog (2008) consideram que, quando os indivíduos têm a possibilidade de expressar a sua opinião, as suas ideias e preocupações com relevância, leva a perceção de partilha de poder, constituindo-se assim, como uma dimensão da liderança ética. Os mesmos autores, consideram que um comportamento justo e moral por parte dos líderes constitui uma componente importante na liderança ética, a qual integra a preocupação com a moralidade e a justiça. Por fim, focaram-se na transparência, no engagement e na comunicação aberta com os liderados e clarificação das expectativas e responsabilidades, ficando os colaboradores esclarecidos acerca do que é esperado que executem, os autores integraram este componente na clarificação do papel dos subordinados, tal como evidência o quadro 6.

Quadro 6. Analogia entre as dimensões da Liderança Ética.

Brown, Treviño e Harrison (2005)	De Hoogh e Den Hartog (2008)
Tomada de decisão	Partilha de poder
Reforço	Moralidade e justiça
Comunicação bidirecional	Clarificação do papel dos subordinados

Fonte: Elaboração própria a partir de Brown, Treviño e Harrison (2005) e de De Hoogh e Den Hartog (2008).

Para Treviño et al. (2003) a liderança ética, pressupõe a coexistência de duas dimensões, ou seja, a pessoa moral, a quem se atribui um caráter honesto, justo e confiável e o gestor moral que, por esses motivos, influencia o comportamento dos seus subordinados. Adicionalmente, Stouten et al. (2012) realçam os

dois perfis ao sugerir que os líderes podem comportar-se eticamente, quando estes comportamentos estão diretamente relacionados com os seus valores pessoais ou, simplesmente, porque a ética se revela persuasiva e usam-na de forma instrumental.

Na abordagem clássica, para a maioria das organizações que tentam tornar-se mais éticas e responsáveis não é focar-se na liderança, mas sim na implementação de processos de Responsabilidade Social Económica. Em contrapartida, a liderança ética previne estratégias de risco defeituosas e irresponsabilidade dentro da organização, levando ao seu sucesso (Blowfield & Murray, 2011; Göbel, 2010).

Atualmente, os aspetos morais e éticos da liderança estão a tornar-se um tópico cada vez mais importante na investigação sobre liderança devido aos choques decorrentes de escândalos morais em vários setores (Bedi et al. 2015; Yukl 2010). Os líderes possuem autoridade hierárquica, estimulam os recursos valiosos e definem o padrão de normas sociais dentro das organizações. Através dos processos que incluem a aprendizagem social e a troca social, as atitudes e os comportamentos dos colaboradores seriam profundamente influenciados pelo facto dos seus líderes agirem com moralidade (Tuan, 2018).

A liderança moral é definida como um comportamento do líder que demonstra virtudes pessoais superiores, autodisciplina e altruísmo (Cheng, Chou, Wu, Huang & Farh, 2004).

1.4. Liderança tóxica

A liderança tóxica é uma associação de atitudes, motivações e comportamentos que têm efeitos adversos sobre os subordinados, a organização e o desempenho da missão. Esta liderança não tem preocupação com os subordinados nem com a organização e conduz a efeitos negativos. A expressão líder tóxico foi cunhada por Whicker (1996), e está ligada a um conjunto de estilos de liderança disfuncionais que incluem o Hitler como gestor do inferno e chefe tóxico. Este estilo de liderança é autodestrutivo e corporativamente prejudicial, à medida que subverte e destrói as estruturas organizacionais (Indradevi, 2020).

Yen, Tian & Sankoh (2013) realizaram um estudo empírico para entender o impacto do comportamento de liderança tóxica. O resultado do estudo revelou que as organizações com toxicidade podem parecer normais de fora, mas têm um problema sério por dentro. Neste sentido, o sentimento de desamparo, sem autonomia, sem oportunidade de participação, insegurança no emprego, eficiência e inovação reduzidas conduz a uma menor satisfação no trabalho, problemas psíquicos e emocionais como a ansiedade, depressão e frustração, que são os sintomas dos efeitos deste comportamento (Ashforth, 1994).

A existência do lado negro da liderança pode ser identificada na civilização humana, mas o conceito de liderança sempre foi sinónimo de positividade. Sobre este aspeto, Redd (2004) procurou saber se os subordinados se sentem humilhados ou sem energia, após a troca interpessoal com a sua liderança. De igual forma, procura saber se os “menos poderosos” são mais vitimizados do que os “poderosos” dentro da organização. O estudo mostrou quais são os sintomas que os liderados experienciam durante uma liderança tóxica e resume-os de forma sucinta na Figura 2.

Toxic Leadership Behavior

Passive/indirect behavior / *Active / direct behavior*

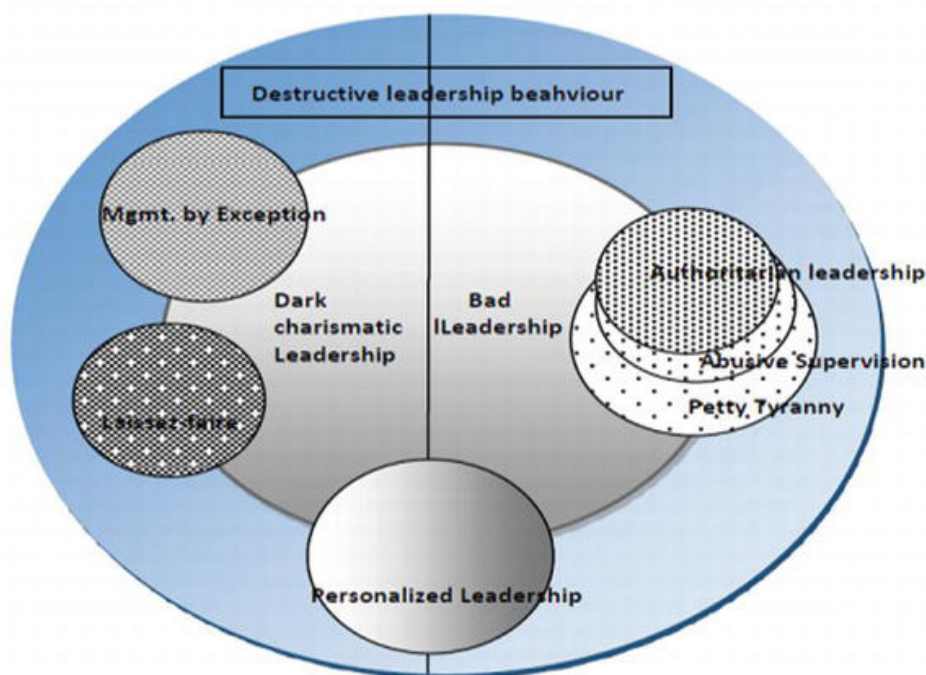


Figura 2. Sintomas dos liderados da Liderança Tóxica.

Fonte: Redd (2004).

Pelletier (2011) concluiu que, a liderança tóxica surte efeitos sérios a longo prazo. A personalidade forte do líder tóxico pode mascarar as suas más intenções deliberadas a curto prazo, mas possui efeitos colaterais prejudiciais no indivíduo e na organização a longo prazo.

Assim, identificar um líder tóxico não é tarefa fácil. Estudos de Mehta e Maheshwari (2014) e de Singh, Sengupta e Dev (2017) defendem que, se deve avaliar as consequências em vez dos efeitos transitórios da influência do líder sobre os seus subordinados.

Uma extensa literatura disponível interpreta a liderança tóxica como um comportamento de liderança mal-intencionado que prejudica intencionalmente a eficiência e o entusiasmo dos subordinados (Chua & Murray, 2015).

Ao contrastar a antiga com a nova liderança, Green (2014) enfatizou a transição de liderança da dependência do poder para a dependência da confiança. Sem riscos, a aprendizagem não pode ocorrer, sem confiança os riscos tornam-se uma raridade. Os líderes tóxicos podem ser autodestrutivos porque não possuem competências interpessoais nem inteligência emocional.

De uma forma geral, o *modus operandi* dos líderes tóxicos é a cultura do medo, sendo que os subordinados são ameaçados com consequências negativas, mas infunde toxicidade no clima organizacional. Neste sentido, o autoritarismo é a terminologia favorita no dicionário de líderes tóxicos. São pessoas que não se importam com a aprendizagem dos seus subordinados ou equipa, e tentam denegrir e agir como se o subordinado fosse descartável (Sasso, 2017).

Um líder tóxico é um indivíduo negativo que tem prazer de transformar tudo em algo mau e negro, tentando encontrar formas de degradar a moral e o entusiasmo dos seus subordinados, pois para eles o desempenho contraproducente tem ainda mais credibilidade do que os outros desempenhos positivos ao avaliar o desempenho geral (Singh, 2018). Um dos tipos mais prejudiciais de abuso é a marginalização dos colaboradores em detrimento dos fatores do não-mérito, sentimentos de ciúmes para os que desenvolveram níveis mais avançados do pensamento, sendo vistos como ameaças (Black, 2015).

Tem sido debatida uma série de efeitos prejudiciais da liderança tóxica (Schmidt, 2014). A nível individual, os efeitos são muito proeminentes e profundos, nomeadamente a diminuição da autoestima, a auto percepção que levanta a dúvida sobre as próprias capacidades, deixando os liderados com sentimentos de negatividade e com uma sensação de ameaça, angústia ou traição, sensação de maus-tratos e menos motivação, desamparo e esgotamento (Singh, 2018).

O autor Yen (2013) afirma que, uma organização presa à toxicidade pode parecer normal e progressiva externamente, mas a história interna é alarmante e cheia de caos.

2. Trabalho digno

Atualmente, não existe uma teoria da dignidade do local de trabalho que possa ajudar a compreender as questões e desafios que nele se colocam. Assim, a necessidade de uma nova teoria deve ser resultante da constatação de que os modelos, paradigmas e teorias atuais são insuficientes para explicar a situação atual da economia. Não existe quase nenhum desenvolvimento teórico atual sobre como deverá ser o futuro local de trabalho, estruturado, organizado e desenvolvido (Bauman et al., 2015).

Uma teoria da dignidade no local de trabalho é diferente da dignidade humana, mas baseia-se na tradição de escritores e textos sobre esta e como foi definida em termos do que é o ser humano e como ele difere de seres não humanos. É necessário descrever explicitamente o que significa dignidade, como foi desenvolvida filosoficamente no passado e como ainda é relevante para a sociedade contemporânea (McCrudden, 2013).

Neste sentido, a dignidade tem sido utilizada ao longo da história para indicar uma variedade de atribuições do ser humano. Foi na época da Grécia Antiga que, o conceito de nobreza foi descrito como algo virtuoso, atribuído à aristocracia (Ober, 2014).

A dignidade tem recebido pouca atenção em estudos de gestão e, apesar de alguns estudos ao longo das últimas décadas, ainda há pouco entendimento sobre o papel da dignidade no trabalho. No entanto, devido à agitação global após a crise económica, aumentou a atenção para como a dignidade pode desempenhar um papel na formação de um paradigma alternativo para as organizações (Donaldson & Walsh 2015; Pirson & Lourenço 2010).

É igualmente importante o trabalho do sociólogo Durkheim (Lindemann, 2014), que explicou a dignidade individual como uma característica definidora da sociedade moderna. De acordo com este autor, as agressões aos indivíduos são percebidas como agressões ao que representa o centro da sociedade moderna. O mesmo significa que a dignidade por meio das suas violações manifesta-se na sociedade,

mas ao mesmo tempo é utilizada para distinguir transculturalmente uma visão muito mais igualitária da dignidade e confirma uma abordagem baseada no desempenho para a dignidade (McCloskey, 2010).

Os onze elementos substantivos propostos na Agenda do Trabalho Digno (OIT, 2013) partem de quatro valores principais da OIT, a liberdade, equidade, segurança e dignidade humana, que têm como objetivo expressar o respeito pelos princípios e direitos fundamentais no trabalho, criando oportunidades de emprego, proteção social e diálogo. Estes elementos substantivos são avaliados por onze grupos de indicadores estatísticos.

O conjunto de indicadores utilizado deriva principalmente dos Inquéritos às Forças de Trabalho de acordos coletivos de trabalho, censos económicos e populacionais e outras pesquisas nacionais, comerciais e industriais, sendo a criação de oportunidades de emprego um elemento fundamental para o trabalho digno (OIT, 2014).

O processo de globalização contribuiu para o aumento da competitividade e para uma nova conceção do mundo interconectado e interdependente, o que implica responsabilidades partilhadas e comuns (Méle & Sánchez-Runde, 2013). Neste sentido, cada vez mais pessoas e líderes empresariais estão cientes das consequências das suas ações para o meio ambiente e comunidade.

2.1. Elementos

Nunca antes tantos direitos foram negados e nunca antes se pensou tanto sobre a relevância dos Direitos Humanos em geral e no trabalho. As novas relações no local de trabalho demonstraram a insegurança e a instabilidade associadas a uma competitividade cada vez mais internacionalizada e globalizada.

No entanto, o atual contexto também permitiu maior interação entre as pessoas, uma maior vivência da diversidade no local de trabalho e um sentimento de pertença a uma comunidade global, através da qual as responsabilidades são partilhadas. Este aspeto permite que um grande número de pessoas se identifique como parte interessada em diferentes temas, incluindo o meio ambiente, saúde, segurança nacional e internacional

Importa referir que foi a partir da década de 1980, que as transformações económicas conduziram à flexibilização das relações de trabalho e às mudanças no mercado de trabalho em todo o mundo (Standing, 2013; OIT, 2002). A crise económica de 2008/2009 acentuou ainda mais esta tendência e, apesar da existência de cada vez mais evidências científicas sobre a importância de criar mais e melhores empregos, há uma forte tendência para o desemprego de longa duração que afeta, principalmente, os jovens (OIT, 2015), o trabalho informal e o subemprego. A nível macro, as mudanças no mercado de trabalho estão a tornar-se cada vez mais dinâmicas e têm um impacto nas relações que nele ocorrem. A nível individual, as noções de justiça e confiança, consideradas centrais nos contratos psicológicos e nas relações de trabalho, continuam relevantes embora devam acompanhar estas transformações nas relações de trabalho (Sok, Blomme & Tromp, 2013).

A declaração sobre os objetivos e propósitos da Organização Internacional do Trabalho, também conhecida como a Declaração de Filadélfia (1944), foi adotada a 10 de maio de 1944, durante a 26^a CIT,

que apresentou os “objetivos e propósitos da Organização Internacional do Trabalho e os princípios que devem inspirar a política de seus Membros” (OIT, 1944, p. 4). Esta declaração demonstrou não só as principais ideias relacionadas com o trabalho da OIT, como também:

- a) O princípio de que “o trabalho não é uma mercadoria” (OIT, 1944, p. 4);
- b) Aparece mais uma vez a afirmação da natureza central da justiça social como forma de assegurar a paz mundial (OIT, 1944, p. 4): “[...] a experiência demonstrou plenamente a verdade da declaração na Constituição da Organização Internacional do Trabalho de que a paz só pode ser estabelecida se for baseada na justiça social [...]”;
- c) Destaca-se a defesa das condições de liberdade, dignidade, segurança económica e oportunidades iguais para alcançar “tanto o seu bem-estar material quanto o seu desenvolvimento espiritual” (OIT, 1944, p. 4-5).

Nas características mais importantes a destacar na abordagem do trabalho digno, Sem (2000) demonstrou as quatro fundamentais, como uma abordagem inclusiva e universal, aplicável a todos, incluindo o setor informal e irregular, trabalhadores domésticos e autónomos, abordagem esta que se baseia nos direitos humanos no trabalho e nas reivindicações éticas com foco no conhecimento legal. Assim, o foco nos direitos humanos no trabalho é realizado através da perspetiva de ética social como parte de uma sociedade digna (Sem, 2000). De igual forma, trabalhar num amplo contexto económico, político e social, tem impacto na legislação laboral e nas práticas laborais e exige uma sociedade que promove o diálogo social.

A sistematização do trabalho digno conduziu à proposição da Agenda do Trabalho Digno formada por onze elementos substantivos (OIT, 2008, 2013) que resultam do trabalho de reflexão contínua e da investigação, principalmente promovida pela OIT.

Assim, com base nestas proposições é possível destacar o aspeto multifacetado do conceito de trabalho digno. Esta complexidade, expressa a diversidade de pontos de vista sobre o que é moralmente aceitável no trabalho. O Quadro 7, demonstra o que a OIT teve como propósito ao formular o conceito de trabalho digno.

Quadro 7. Definições de Trabalho Digno.

Marco histórico e Documento	Instituição responsável	Data	Principais contribuições para o desenvolvimento do trabalho digno
Tratado de Versalhes/Fundação da OIT (1919)	Liga das Nações (Diretor, Aliados e Poderes Associados)	28 de junho de 1919 (data de assinatura)	- A parte XIII deste tratado trata do tema do ‘Trabalho’, uma seção que formaliza a fundação da OIT. Outras seções relevantes: “a paz mundial só pode ser assegurada por meio justiça” (TV, 1919, p. 193), sendo o trabalho uma das garantias de justiça social; - Na introdução desta Seção I: a lista das melhorias nas condições de trabalho; - Interdependência entre as nações (TV, 1919); - Tripartismo na forma de atuação da OIT.

Marco histórico e Documento	Instituição responsável	Data	Principais contribuições para o desenvolvimento do trabalho digno
Declaração de Filadélfia	OIT	10 de maio de 1944	Apresenta “os propósitos e objetivos da OIT, e os princípios que devem inspirar as suas políticas dos membros” (OIT, 1944, p. 4). Em destaque entre eles que: “(a) todos os seres humanos, independentemente de raça, credo ou sexo, têm o direito de procurar o seu bem-estar material e seu desenvolvimento espiritual em condições de liberdade e dignidade, segurança económica e oportunidade igual; [...]” (OIT, 1944, p. 4-5).
Declaração da OIT sobre a Justiça Social para Globalização justa (OIT, 2008)	OIT	10 de junho de 2008 (97º ILC)	Adoção da Declaração da OIT sobre Justiça Social para uma Globalização Justa, a ser implementada através do DWA e os seus quatro objetivos estratégicos. “A Declaração institucionaliza o Trabalho Digno conceito desenvolvido pela OIT desde 1999, colocando-o no centro das políticas da Organização para alcançar os seus objetivos constitucionais” (OIT, 2008a, p. 1)

Fonte: Elaboração própria a partir de Ferraro et al. (2016).

A apresentação destes marcos pretende demonstrar não só que, a proposta de construção do conceito de trabalho digno já estava presente em muitas áreas internacionais, como também a recorrência de algumas ideias presentes ao longo da sua história que reforçam os elementos essenciais do trabalho digno e a sua noção como aspiração universal básica que necessita de ter em consideração as características institucionais e estruturais de cada país (OIT, 2008; ONU, 2015). Entre as características mais importantes a serem destacadas na abordagem do trabalho digno, Sen (2000) definiu quatro, apresentadas na Figura 3:

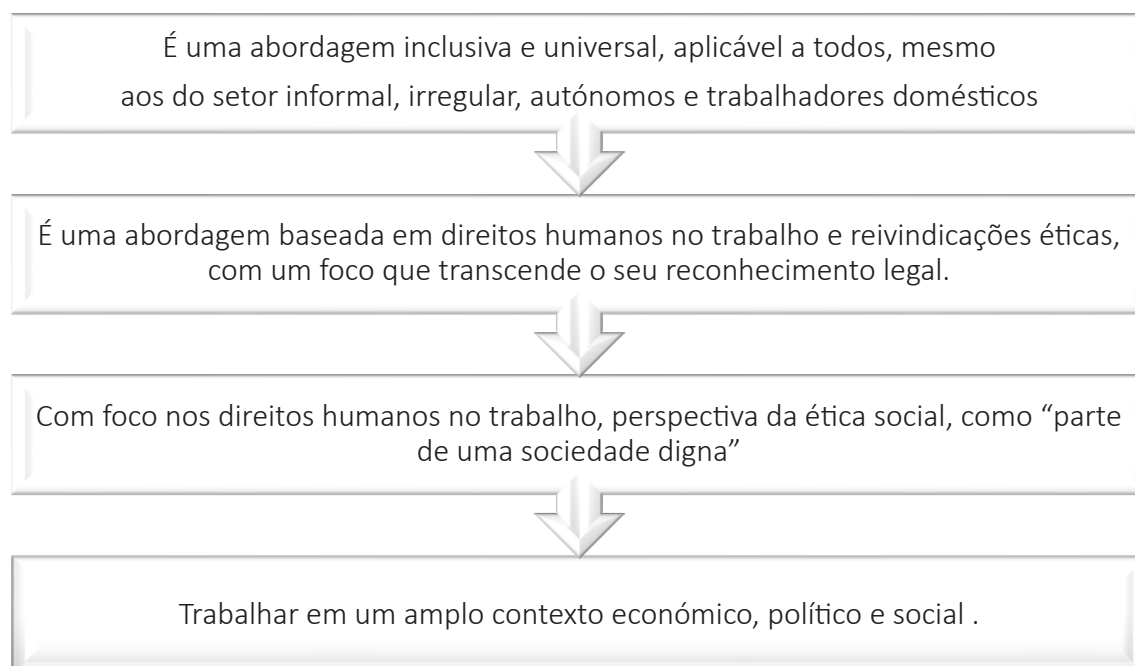


Figura 3. Características mais importantes a serem destacadas na abordagem do Trabalho Digno.

Fonte: Elaboração Própria a partir de Sen (2000).

2.2. As sete dimensões

Centrar-nos-emos agora na abordagem ao Trabalho Digno desenvolvida por Ferraro et al. (2018) que integra sete dimensões. A primeira dimensão, designada de *Princípios e valores fundamentais no trabalho* mede o cumprimento (ou não) de valores como a justiça internacional, justiça processual, dignidade, participação, liberdade, não discriminação e confiança no local de trabalho. Diversos estudos têm destacado a importância de questões associadas a esta dimensão. De facto, há a referir, por exemplo, revisões de literatura que estudaram a discriminação (Campos-Serna et al., 2013), justiça organizacional e dignidade no local de trabalho (Parandeh, Khaghanizade, Mohammadi, & Mokhtari-Nouri, 2016).

No geral, as conclusões destes estudos confirmam a existência e a relevância dos valores fundamentais no trabalho e a qualidade do trabalho efetuado pelos colaboradores.

De acordo com Ferraro et al. (2015), existem alguns aspetos do trabalho digno que são universais, enquanto outros são culturalmente específicos. Este aspeto determina que o TD demonstra fatores transculturais comuns e ao mesmo tempo diferentes formas de se expressar de acordo com cada cultura específica (Santos, 2019). Como exemplo, Hofstede (1984) destacou a qualidade de vida dependente de várias dimensões culturais e, da mesma forma, o TD como a realização e produtividade, oportunidades, princípios, valores no trabalho e outros são colocados em prática em todo o mundo (Ferraro et al., 2015). Esta dimensão, descreve a forma como os trabalhadores percebem os princípios e os valores fundamentais do trabalho, os quais dependem da distância ao poder. A mesma condição objetiva pode ser percebida numa cultura de menor distância do poder como um défice de princípios e valores no trabalho, enquanto uma cultura de maior distância de poder pode ser considerada aceitável (Yang, Feng, Meng & Qiu, 2017). Outras dimensões culturais podem ser relevantes para a variação na interpretação de como alguns eventos são aceitáveis ou não, e conseqüentemente, determinando uma perceção de maior ou menor défice na dimensão trabalho digno.

A segunda dimensão, *tempo de trabalho e carga de trabalho adequados*, diz respeito não só ao equilíbrio entre o horário laboral, o tempo para a família e vida pessoal e uma gestão de tempo adequada, como também para o esforço ou carga de trabalho. Sendo, também culturalmente sensível. Neste âmbito, Johnson e Widyanti (2011) identificaram diferenças entre trabalhadores indonésios e holandeses na avaliação da carga de trabalho mental. Além de que a OIT (2019) demonstrou que, no ano de 2017, a média semanal de horas efetivamente trabalhadas pelos funcionários variam de 32 nos Países baixos e 49 no Catar. Neste sentido, as intervenções que visam a melhoria desta dimensão do TD devem ter em conta o contexto cultural onde a intervenção será realizada, bem como os padrões exigidos para uma vida saudável.

A terceira dimensão, *trabalho realizante e produtivo*, corresponde à perceção de realização profissional e pessoal através do trabalho realizado, da ligação entre desenvolvimento pessoal e profissional e da perceção do contributo do trabalho para gerações futuras. Dependendo, igualmente, de aspetos culturais. Furnham e Rajamanickam (1992) identificaram diferenças entre o Reino Unido e a Índia em relação à ética de trabalho protestante. Outros autores argumentaram as diferenças culturais em relação ao significado de TD como Bendassolli (2017) e Sharma (2015).

Na quarta dimensão, *remuneração significativa para o exercício da cidadania*, corresponde à percepção da retribuição recebida pelo trabalho realizado de forma justa e permitindo ao trabalhador viver com dignidade e autonomamente, fornecendo bem-estar a si e aos seus. As diferenças culturais influenciam o padrão de vida e, por consequência, é importante identificar quais os recursos necessários para usufruir de um padrão de vida aceitável. Wang (2014) identificou diferenças de cidadania cultural entre a China e Taiwan. As diferenças entre as culturas e no modo como a cidadania é compreendida são evidentes na aprendizagem de uma nova forma de entendê-la, de acordo com o descrito por Ginieniewicz (2008) sobre os migrantes no Canadá.

A *proteção social* apresenta-se como a quinta dimensão, relacionada com a percepção de segurança e o apoio recebido em contexto de perda de trabalho ou doenças por parte da Segurança Social, para o trabalhador e sua família; (Ferraro et al., 2015). A proteção social deve garantir condições de TD, tal como normas de saúde, o cumprimento da legislação laboral, segurança no trabalho e políticas direcionadas para grupos de trabalhadores particularmente vulneráveis (OIT, 2012).

As *oportunidades* são outra dimensão do TD e refere-se ao desenvolvimento de oportunidades para os trabalhadores, não só com a criação de empregos alternativos permitindo a opção de escolha, bem como às percepções individuais relativas à possibilidade de criar o seu próprio negócio. No que respeita a esta temática, Dheer (2017) identificou o papel moderador do individualismo-coletivismo nas relações entre a educação, corrupção e liberdade política, bem como a atividade empreendedora. Do mesmo modo, Paul, Parthasarathy e Gupta (2017) realizaram um estudo comparativo no Japão, EUA, França e Índia em relação às intenções empreendedoras.

No que respeita à *saúde e segurança*, Cottini & Lucifora (2013) determinaram que, as condições de saúde e de trabalho variam entre os países e em função da cultura. De igual forma, os dados divulgados sobre a saúde e segurança no trabalho pela OIT (2019) demonstraram elevadas diferenças entre os países. Com base nas dimensões culturais definidas por Hofstede (2010), as culturas de elevada aversão à incerteza podem ser mais sensíveis a condições precárias de saúde e segurança no trabalho do que as de baixa aversão à incerteza.

2.3. Abordagem psicológica

O TD encontra apoio no campo da psicologia de aconselhamento de carreira com a contribuição de alguns autores como Guichard (2009), relacionado com a autoconstrução. O mesmo autor, na sua perspetiva construtivista do *design* da vida (Guichard, 2015; Blustein, 2015), apresentou a perspetiva teórica da *working psychology*, que fornece uma noção de TD efetiva (Blustein, 2015). Contudo, a definição é incompleta para um psicólogo porque, entre outros aspetos, tem a ausência de uma dimensão subjetiva.

A questão para a psicologia é como o significado subjetivo do trabalho pode fazer parte das condições que tornam o trabalho mais ou menos digno para o indivíduo e para a sociedade (Pouyaud, 2016). Durante as últimas décadas, o estudo psicológico do TD identificou a interseção de identidades sociais em vários aspetos do processo de desenvolvimento da carreira (DiFabio & Maree, 2016).

Assim, o impacto do racismo, sexismos e classicismo, juntamente com outras formas de marginalização e opressão tem sido identificado como uma barreira crítica para as pessoas que procuram um trabalho estável e digno. Os psicólogos foram capazes de identificar como a discriminação, o assédio, o estigma e as micro-agressões influenciam a capacidade das pessoas de desenvolver e sustentar a sua vida profissional com significado e propósito (Blustein et al., 2015).

Em relação ao género, verifica-se que em todo o mundo existem grandes disparidades no acesso das mulheres a contextos de TD. Dentro da psicologia, a socialização do papel de género afeta as formas pelas quais as pessoas consideram as suas opções no local de trabalho (Blustein et al., 2015).

A análise da influência da experiência de trabalho sobre como as pessoas se definem é um exemplo de como o estudo psicológico do trabalho pode enriquecer a compreensão do impacto do trabalho na vida das pessoas. Na verdade, o trabalho é considerado não apenas uma atividade produtiva, mas igualmente um espaço psicológico, simbólico, relacional e social (Blustein et al., 2015).

No local de trabalho as pessoas podem ter a possibilidade de se expressar, de expressar a sua personalidade, aprender a crescer, identificar e interagir com os outros dentro de um grupo social e encontrar significado e propósito de vida (Bakshi, 2017).

A abordagem psicológica de TD como fenómeno psicossocial é pertinente para o entendimento do que liga as pessoas ao trabalho, para além das tarefas prescritas pelas quais são pagas. A identidade e o desenvolvimento da identidade são, portanto, considerados como uma dimensão psicossocial central afetada pela experiência de trabalho (Bakshi, 2017).

Uma recente revisão de literatura sobre o TD na perspetiva da psicologia concluiu que, este campo se encontra ainda no início do seu desenvolvimento e com potencial para novos desenvolvimentos no mundo académico (Pereira et al., 2019).

Neste sentido, as abordagens de *design* do trabalho centrado no ser humano que visam criar as condições de trabalho favoráveis, em vez de focar no confronto dos indivíduos com as condições existentes, também se relacionam com o TD (Ferraro et al., 2018). Como exemplo, a Teoria da Regulação da Ação (Hacker, 2003) propôs as tarefas completas, ou seja, as tarefas variáveis que permitem que os trabalhadores utilizem as suas competências e promovam a aprendizagem. Este conceito tem sido incluído nas normas internacionais como a ISO 6385 – *princípios ergonómicos no projeto de sistemas de trabalho*. Os modelos de necessidades de trabalho-recursos (Bakker & Demerouti, 2017) estimularam um vasto corpo de provas sobre o desafio dos aspetos do trabalho para a saúde e a personalidade do trabalhador.

No entanto, a relevância e a aplicabilidade destes resultados para todos os trabalhadores permanecem ainda em estudo. Os estudos científicos nesta área têm sido criticados pelo seu foco em profissionais bem formados em sociedades ocidentais (Gloss, Carr, Reichman, Abdul-Nasiru & Oestereich, 2017; Henrich et al., 2010; Lefkowitz, 2016), negligenciando os trabalhadores menos privilegiados no espectro salarial inferior e em contextos não ocidentais.

Existem apenas duas abordagens operacionalizadas do TD disponíveis que foram explicitamente desenvolvidas a partir de uma perspectiva psicológica para definir e medir o TD, o *Decent Work Questionnaire* (DWQ) (Ferraro et al., 2018) e a *Decent Work Scale* (DWS) (Duffy et al., 2017).

O DWQ foi operacionalizado no campo da Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos, integrando os onze elementos substantivos configuradores do conceito de TD da OIT (OIT, 1999). Para demonstrar a sua aplicabilidade a todos os trabalhadores, o DWQ continua a ser testado em amostras de trabalhadores mal pagos e precariamente empregados (Di Ruggiero et al., 2015).

A DWS tem origem na Working Psychology (Blustein, 2015) e na Psicologia da Teoria do Trabalho (Duffy et al., 2017). Esta foi desenvolvida com base nas teorias vocacionais enriquecidas dos aspetos contextuais, que enfatizam a importância da classe social, privilégio e liberdade de escolha para a seleção e realização da carreira (Duffy et al., 2017). Neste sentido, Blustein (2015) introduziu o DWS como uma estrutura para explicar as experiências de todos os indivíduos que trabalham ou querem trabalhar com uma nova perspectiva para o desenvolvimento da carreira, aconselhamento e políticas públicas.

2.4. Investigação empírica

Os esforços recentes para considerar a qualidade de vida no trabalho em vez de uma mera subsistência económica na determinação do trabalho digno têm sido alvo de uma atenção crescente, bem como as diversas variáveis que lhe estão associadas.

Neste sentido, Ferraro et al. (2015) analisaram os onze elementos substantivos do conceito de TD desenvolvido pela OIT. Os autores identificaram quatro aspetos principais sobre a procura de TD, são eles: os desafios para os vários agentes sociais, a diferenciação cultural na expressão de TD, o seu carácter evolutivo decorrente do avanço do conhecimento científico e a interdependência global no ambiente atual dos agentes sociais.

De igual modo, o TD é um conceito abrangente que expressa as aspirações das pessoas pelo seu trabalho. O estudo de dos Santos (2019), discutiu as consequências da complexidade cultural das sociedades para a intervenção no TD. O autor concluiu que a tensão entre os valores humanos universais, a diversidade e a cultura como um fenómeno social em evolução é o estímulo principal para propôr um equilíbrio nas várias proposições sobre a intervenção sensível à cultura no TD.

De outro modo, o estudo de Pouyaud (2016), explorou a utilidade do conceito de TD para os psicólogos e propôs uma estrutura psicossocial para incorporar o trabalho nas práticas de aconselhamento de carreira. O autor concluiu que a noção de TD não é fácil de definir a partir de uma perspectiva psicológica. Mas do ponto de vista do aconselhamento, a noção aponta claramente para a importância dos direitos humanos em questões de carreira e práticas no trabalho. Existem, assim, quatro níveis de experiência de trabalho associados ao TD, são eles: nível pessoal, de atividade, coletivo e social.

Tendo em conta estes pressupostos, Seubert, Hopfgartner e Glaser (2021) propuseram uma estrutura de TD com cinco dimensões: reprodutivo-material, social-comunicativo, jurídico-institucional (participação), *status* e reconhecimento, relacionado com os salários dignos.

Em termos de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, os estudos científicos revelaram que a interdependência entre o trabalho, a vida pessoal e familiar reduzem o sofrimento (Allen, 2013; Greenhaus & Allen, 2014; Kossek, Baltes & Matthews, 2011). A conciliação da vida profissional com a vida familiar está relacionada com o primeiro objetivo, desemprego, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, gestão de carreira, participação do trabalhador e sistemas de remuneração, nomeadamente a promoção de normas e princípios e direitos fundamentais.

Poder-se-á ainda referir que as diversas medidas de TD foram utilizadas para operacionalizar o conceito para fins políticos e de intervenção. Estas medidas foram propostas nos campos da política, economia e direito, nos níveis organizacionais, regionais e nacionais, através de indicadores e índices. Neste sentido, a disponibilidade destas medidas resultou num maior foco de redução da pobreza e no alinhamento internacional com a agenda de desenvolvimento da OIT (Ferraro et al., 2016).

No entanto, existem algumas limitações apontadas por diversos autores, em relação a estas medidas, como os diferentes níveis de desenvolvimento económico, social, político e nacional, os diferentes níveis de segurança social, os vários mercados de trabalho, e os diversos instrumentos e fontes de cada país (Ferraro, Pais & dos Santos, 2015).

Tendo em consideração estes pressupostos, realizou-se uma revisão sistemática da literatura incluindo vários artigos recentes sobre o tema do trabalho digno. Descrevem-se, resumidamente, no Quadro 8 os principais resultados obtidos:

Quadro 8. Descrição sumária dos artigos revistos. Fonte: Elaboração própria.

Autores (ano)	Título do artigo	Objetivo	Metodologia	Resultados	Conclusões
Pereira et al. (2019)	<i>Empirical Research on Decent Work: A Literature Review</i>	- Relatar os resultados da revisão bibliográfica sistemática de pesquisas empíricas sobre o TD.	- Revisão sistemática da literatura; - Todos os estudos foram realizados entre 2003 e 2017.	- A pesquisa empírica sobre TD está fundamentada em várias disciplinas e ainda está em estágio inicial. Além disso, a maioria dos estudos relata défice de trabalho decente e não abrange todo o conceito de TD.	- A maioria dos estudos considera apenas alguns componentes do TD medidos por indicadores ou outras medidas
Casqueira (2018)	<i>Decent work, toxic leadership and work motivation: empirical research with workers</i>	- Estudar os efeitos de moderação ou mediação da LT no TD na previsão da Motivação para o Trabalho (MT).	- Os dados foram recolhidos através do <i>Decent Work Questionnaire</i> , da <i>Toxic Leadership Scale</i> e da <i>Multidimensional Work Motivation Scale</i> , aplicados a 850 trabalhadores portugueses.	- A Supervisão Abusiva foi a dimensão da LT que teve maior impacto na dimensão Retribuição na previsão da motivação para o Trabalho Intrínseca do TD.	- Estes resultados sugerem a prevenção da LT, de modo a obter resultados positivos nas pessoas dentro das organizações.

Autores (ano)	Título do artigo	Objetivo	Metodologia	Resultados	Conclusões
Green (2021)	<i>Decent Work and The Quality of Work and Employment</i>	- Examina o conceito de qualidade do trabalho e emprego (QWE), incluindo o TD e o conceito mais restrito de qualidade do trabalho.	- Revisão narrativa e descritiva.	- As tendências na Europa e as distribuições da qualidade do emprego são apresentadas para contextualizar, incluindo as diferenças de género.	- Mostra uma melhoria gradativa no ambiente físico de trabalho e na qualidade do tempo ao longo da década a partir de 2005.
Shih-Chih et al. (2020)	<i>Decent work in a transition economy: An empirical study of employees in China</i>	- Avalia os preditores e os resultados do TD e usa o modelo para comparar amostras de funcionários chineses públicos e não públicos de diversas origens económicas e ocupacionais.	- O referencial teórico tem como preditor as restrições económicas; satisfação no trabalho e na vida como resultados; e como mediadores, tem a vontade de trabalho, adaptabilidade de carreira e TD.	- Os resultados indicam que a PWT (A Teoria da Psicologia do Trabalho), é aplicável a funcionários chineses. Os resultados têm implicações para os indivíduos e para as empresas.	- Para as empresas, o TD é um importante meio de promoção da satisfação profissional e de vida dos funcionários.
Banerjee & Kundu (2020)	<i>Evaluation of Decent Work Index for Informal Workers: An Empirical Study from Hooghly District, West Bengal, India</i>	- Tentativa de compreender as realizações de trabalho de trabalhadores informais rurais e urbanos do distrito de Hooghly, Bengala Ocidental, Índia.	- O estudo utiliza o referencial teórico de 7 dimensões de segurança no trabalho do <i>People's Security</i> . E, a Pesquisa pela OIT constrói 7 subíndices de nível individual e um índice composto de TD.	- Revela a ineficácia da educação para melhorar a condição de TD dos trabalhadores informais na ausência de iniciativas adequadas de capacitação	- Enfatiza a necessidade de profissionalização da educação e melhorar a qualidade do emprego informal para alcançar o TD.
Kim & Kim (2022)	<i>Examining Predictors and Outcomes of Decent Work among Korean Workers</i>	- Examinar a psicologia da estrutura/teoria de trabalho com uma amostra de trabalhadores coreanos.	- Os dados foram colhidos de 420 trabalhadores coreanos, com idade média de 39,13 anos (DP = 9,26). - Utilizou-se um modelo de hipótese que não assumiu um caminho direto da economia. Existiram constrangimentos e marginalização social ao TD e à vontade de trabalho e adaptação da carreira ao emprego, satisfação e satisfação com a vida.	- A vontade de trabalho e a adaptabilidade de carreira mediaram o relacionamento entre marginalização social e satisfação no trabalho e entre a marginalização e satisfação com a vida.	- Possibilitou o exame abrangente da relevância de vários ambientes sociais e características psicológicas e ocupacionais que devem ser consideradas ao explorar o trabalho ou a satisfação com a vida no processo de aconselhamento de carreira

Autores (ano)	Título do artigo	Objetivo	Metodologia	Resultados	Conclusões
Burchell et al. (2014)	<i>The Quality of Employment and Decent Work: Definitions, Methodologies, and Ongoing Debates</i>	- Explora o desenvolvimento de conceitos relacionados com a qualidade do emprego na literatura académica em termos da definição, progresso metodológico e política.	- Compara o desenvolvimento paralelo de medidas de qualidade do emprego na União Europeia com a agenda de TD da OIT.	- O TD continua a ser um conceito muito amplamente definido, que é impossível de ser medido entre países.	- A falta de disponibilidade de dados comparáveis internacionalmente, o controlo sobre a agenda de pesquisa por atores sociais partidários, e uma definição de TD extremamente vaga e abrangente.
Schnbruch et al. (2015)	<i>Human Development and Decent Work: Why some Concepts Succeed and Others Fail to Make an Impact</i>	- Examina o impacto do conceito de TD da OIT no pensamento sobre o desenvolvimento e na literatura académica.	- Tentou-se responder à pergunta sobre o que torna uma iniciativa de desenvolvimento bem-sucedida comparando a abordagem do TD com o conceito de Desenvolvimento Humano do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (em conjunto com o indicador de desenvolvimento humano).	- O que torna uma iniciativa de desenvolvimento bem-sucedida, assenta em 3 componentes fundamentais, são elas: a base teórica sólida deve justificar o lançamento de um conceito de desenvolvimento; a disponibilidade de dados comparáveis nacionais e internacionais; e a vontade política e a estrutura institucional da instituição de desenvolvimento que lança um conceito é um fator chave.	- A vontade política e a estrutura institucional da instituição de desenvolvimento que lança um conceito é um fator chave, especialmente se a disponibilidade de dados for limitada, pois os países precisam ser persuadidos a gerar novos dados.

Na Agenda 2030 considera-se o TD e o crescimento económico como meta de oito dos dezessete objetivos de desenvolvimento sustentável. A essência do TD é um foco partilhado na qualidade de emprego, para além de criar a quantidade máxima de empregos (Kim & Kim, 2022).

Os artigos apresentados no quadro anterior definem o TD como um processo de melhoria. Em resposta aos problemas de pobreza, desemprego e direitos humanos em muitos países nos últimos anos, a OIT visou estabelecer e proteger os direitos do trabalho em todo o mundo através da implementação de um conjunto de normas e princípios fundamentais. A clara regulamentação para os quatro aspetos dos direitos como a liberdade de associação e o reconhecimento do poder de negociação coletiva, a eliminação de todas as formas de trabalho forçado, a abolição do trabalho infantil e a eliminação da discriminação do emprego são essenciais para a implementação de um TD. (Banerjee & Kundu, 2020).

O TD enfatiza a proteção dos direitos dos trabalhadores e o diálogo efetivo entre trabalhadores, empregadores e governos (Kim & Kim, 2022). Os vários artigos analisados dedicam-se à questão do TD, cuja maioria inicia com uma referência à ideia de TD que foi divulgada pela OIT pela primeira vez em 1999, a qual integra o TD no sentido em que cada indivíduo tem acesso às oportunidades de ganhar um rendimento suficiente.

A questão do TD é analisada por autores, não só numa perspetiva dos aspetos conceptuais como a política jurídica do Estado, abrangendo os aspetos políticos, económicos, sociais e culturais que são os pré-requisitos para um trabalho produtivo e efetivo (Shih-Chih et al., 2020), como também o estudo das características morais do TD no contexto atual da globalização (Casqueira, 2018) e, ainda, enquanto garantia das condições prévias para implementar o conceito de TD, através do aumento da competitividade dos ativos de capital humano (Green, 2021).

3. O impacto da liderança ética e da liderança tóxica na promoção do trabalho digno nos enfermeiros

Um sistema de saúde eficiente, exige o envolvimento de líderes profissionais, excecionais e estimulantes, a fim de satisfazerem as necessidades dos seus colaboradores e da sociedade (Labrague et al., 2020). Este sistema, exige, também uma equipa de saúde altamente qualificada e solidária para atender às necessidades da sociedade. Atualmente, com o aumento da população idosa, as expectativas da sociedade em relação aos serviços de saúde e a incapacidade dos profissionais para acompanhar os serviços comunitários faz com que as instituições de saúde enfrentem algumas dificuldades (Pereira et al., 2018).

A enfermagem, como grupo profissional inserido no mercado de trabalho, não está isenta das mudanças atuais nas condições de trabalho e a análise de algumas características atuais do trabalho de enfermagem, permite dizer que não estão alinhadas com o conceito de TD fornecido pela OIT, uma vez que algumas das formas de trabalho com o conceito de TD fornecido pela OIT, uma vez que algumas das formas de trabalho e contratação de enfermeiros afetam a sua saúde física e mental. Tendo em atenção que a enfermagem integra um grupo numeroso de trabalhadores, que apoia os serviços de saúde em todo o mundo, é importante refletir sobre as implicações do TD na enfermagem (Labrague et al., 2020).

Existem evidências de que o trabalho realizado pelos profissionais de enfermagem dentro dos hospitais é o que apresenta mais riscos para a saúde, em comparação com outros grupos de profissionais de saúde. Os riscos mais importantes são psicossociais, biológicos, físico-químicos e ergonómicos. Neste sentido, a enfermagem como profissão feminizada continua a apresentar alguma discriminação, que se reflete na subvalorização deste tipo de trabalho, salários menores em relação a outros profissionais de saúde e um escrutínio mais intenso da sua atividade profissional (Mendez, 2012).

O trabalho dos enfermeiros foi afetado por algumas das mudanças económicas provocadas pela globalização. Embora a enfermagem seja uma profissão de alta necessidade na maioria dos países, é cada vez mais comum a realização de contratações temporárias nas instituições privadas, o que afeta a estabilidade no emprego e impede que os enfermeiros possam reivindicar os seus direitos, uma vez que, o facto de se ser contratado como trabalhador temporário, impossibilita o acesso aos benefícios básicos de emprego, como as licenças e o acesso à educação continuada.

À medida que a duração da vida profissional aumenta, aumenta também o desafio do TD, principalmente na enfermagem (Stuer et al., 2019). O impacto da vida profissional mais longa sobre os trabalhadores da área da saúde pode ser significativo nos aspetos positivos e negativos. Numa perspetiva positiva, o trabalho é a principal fonte de rendimento para consumo e poupança, numa perspetiva negativa, os anos de trabalho prolongados podem aumentar a morbilidade por lesões e doenças relacionadas com

o trabalho, esgotamento e discriminação pela idade (Cadiz et al., 2018).

A abordagem ao longo da vida para a prevenção e gestão de acidentes de trabalho e doenças, que envolvem problemas musculoesqueléticos, comorbidades e multimorbidades, podem ser eficazes para atender às necessidades dos trabalhadores mais velhos (Elsayed et al., 2018). Apesar da sua representatividade e do reconhecimento da relevância do trabalho, a enfermagem ainda é invisível e desvalorizada em muitos aspetos, especialmente na formulação de políticas de saúde, sendo que o seu reconhecimento e importância devem ser valorizados para a liderança, política e tomada de decisão, participação e ações que vão desde o planeamento de atendimento a grupos populacionais específicos (Labrague et al., 2020).

Feita a revisão da literatura, vamos debroçar-nos na problemática, modelo de análise e hipóteses.

Capítulo 2. O Estudo

I. Metodologia

I.I. Caracterização da amostra

A amostra, recolhida entre janeiro e fevereiro de 2022, é composta por 424 enfermeiros(as) portugueses. A análise inicial dos casos extremos – univariados e multivariados – (Meyers, Gamst, & Guarino, 2017) levou-nos a retirar 10 casos e a amostra passou a ser composta por 414 enfermeiros(as) ativos profissionalmente, com diferentes especialidades.

Quanto ao género, prevaleceram as mulheres com 67,4%, conforme Figura 4, apresentada abaixo.

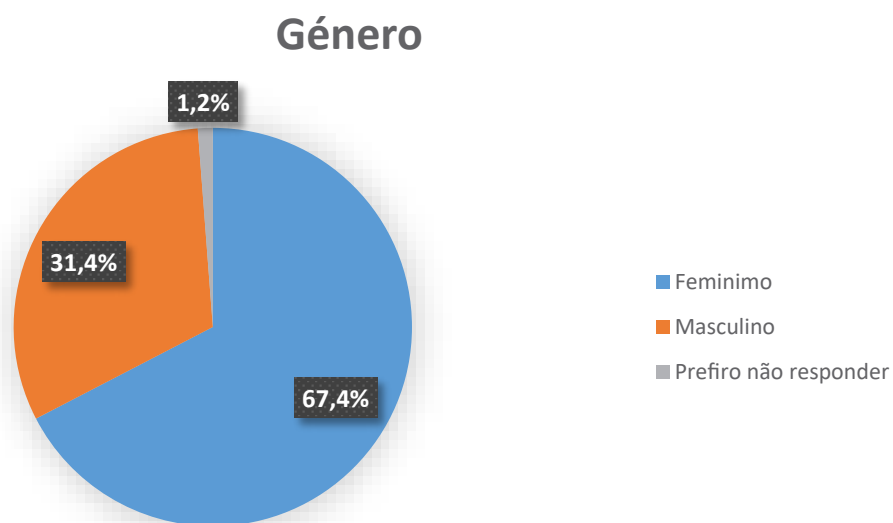


Figura 4. Género.

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à idade, existe uma concentração de participantes na faixa etária dos 36 aos 50 anos (com 41,6%), seguida da faixa etária dos 51 aos 65 (com 38,9%), ou seja, a amostra foi composta por profissionais com bastante vivência profissional. A idade média da amostra ficou em mais de 45 anos (SD = 10,97), tendo 23 anos o participante mais jovem, e 70 anos o mais velho. Conforme Figura 5, apresentada abaixo.

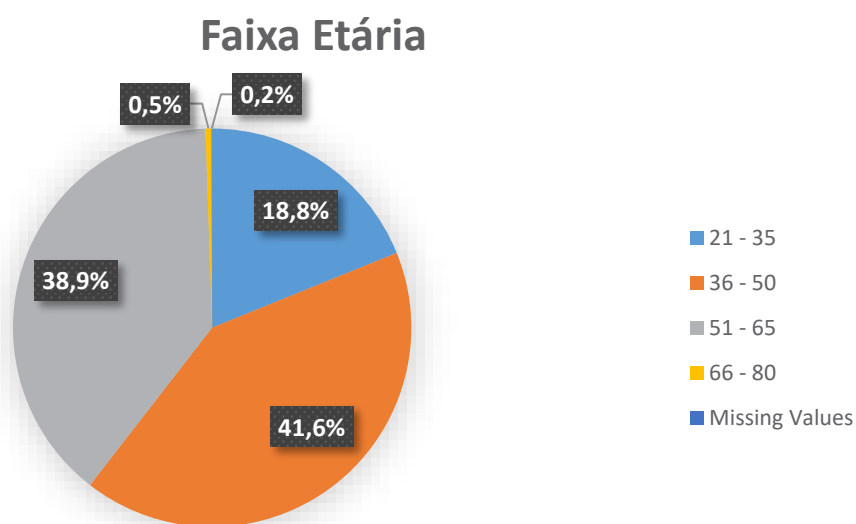


Figura 5. Faixa Etária.

Fonte: Elaboração própria.

No que se refere ao estado civil, a maior parte da amostra é composta por enfermeiros(as) casados(as) (71,7%), conforme Figura 6, apresentada abaixo.

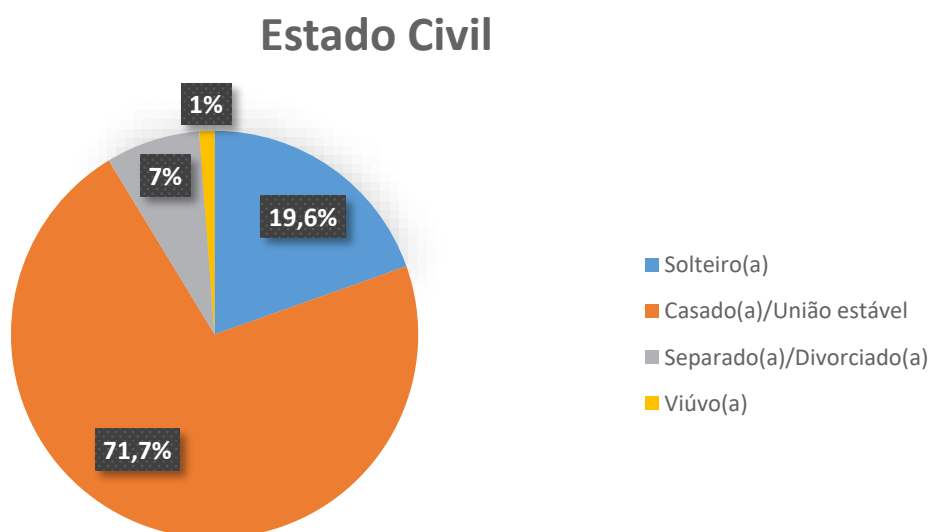


Figura 6. Estado Civil.

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente aos filhos, prevalece a existência dos mesmos (75,1%), conforme Figura 7, apresentada abaixo.

Filhos

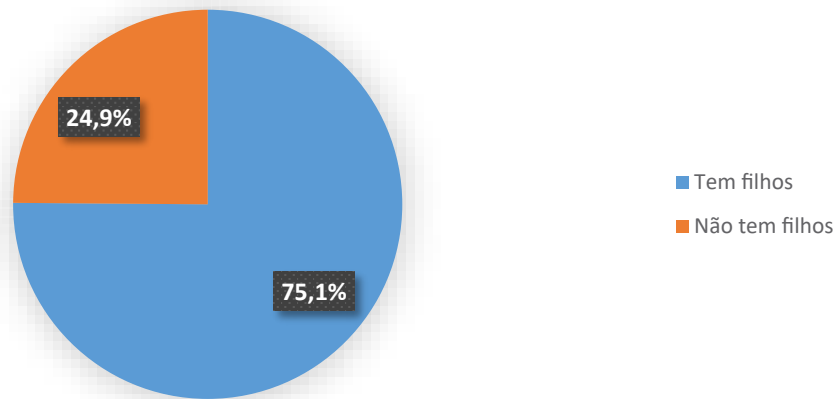


Figura 7. Filhos.

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente a outros dependentes, prevalece a existência de outros dependentes a cargo (93,2%), Conforme Figura 8, apresentada abaixo.

Tem outros dependentes?

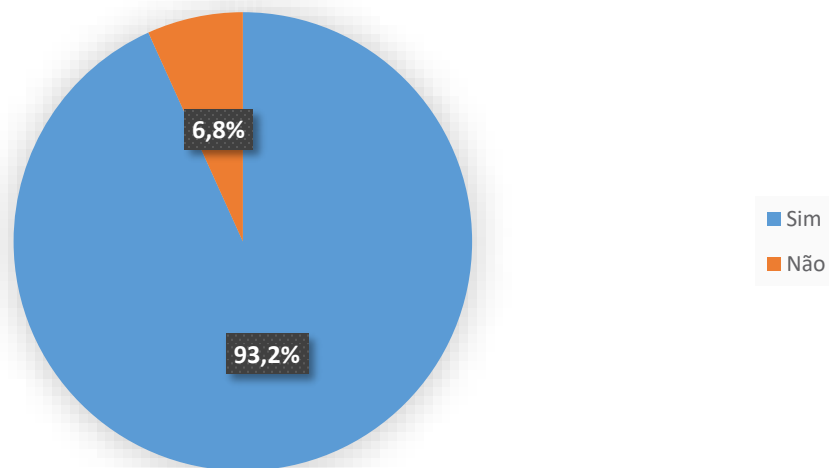


Figura 8. Tem outros dependentes?

Fonte: Elaboração própria.

Deparamo-nos com uma concentração de participantes com licenciatura pré-Bolonha (39,6%), seguida pelos profissionais com a licenciatura pós-Bolonha (33,3%), como observado na Figura 9 infra.

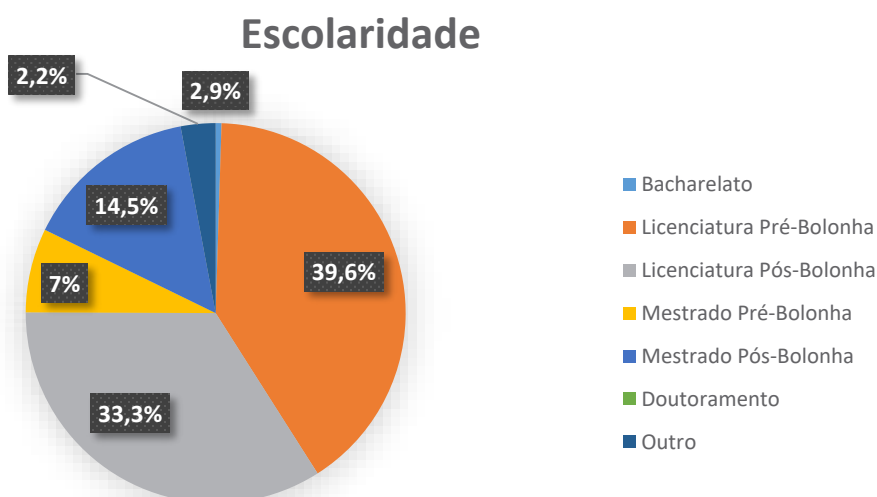


Figura 9. Escolaridade.

Fonte: Elaboração Própria.

Os profissionais com mais de 1 ano de atuação profissional no atual contexto de trabalho representam 94,6%, como demonstra a Figura 10 abaixo.

Há quanto tempo exerce a sua profissão no contexto atual de trabalho?

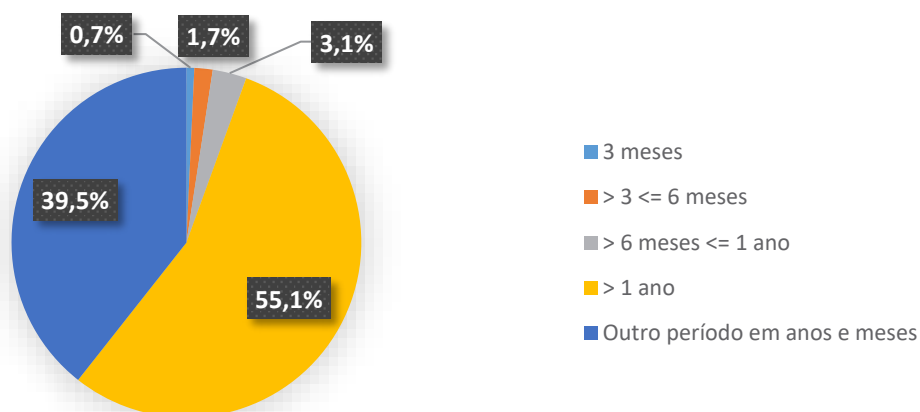


Figura 10. Há quanto tempo exerce a sua profissão no contexto atual de trabalho?

Fonte: Elaboração própria.

Na questão Atividade profissional dentro da instituição na qual trabalha – categoria, é de salientar a diferença entre enfermeiro(a) com especialidade e enfermeiro especialista. O primeiro, é quando o enfermeiro detém o grau académico de especialista, mas não o exerce, enquanto que o segundo detém o grau e exerce. Conforme Figura 11, apresentada abaixo.

Atividade profissional dentro da instituição na qual trabalha - categoria

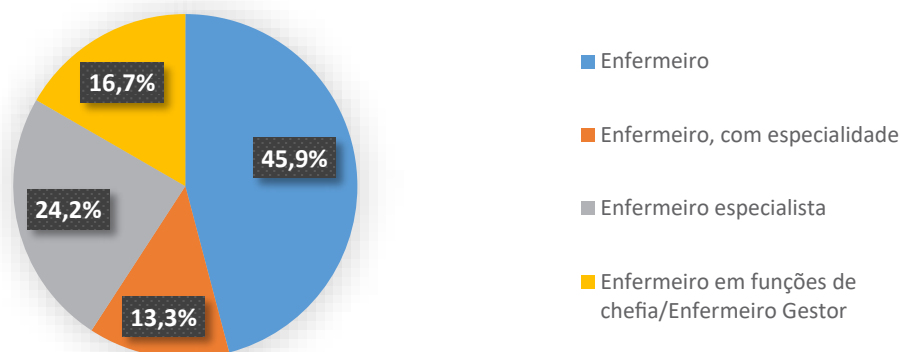


Figura 11. Atividade profissional dentro da instituição na qual trabalha – categoria.

Fonte: *Elaboração própria.*

No que diz respeito ao tempo de trabalho com o/a superior hierárquico a quem se referiu nos questionários, prevalecem os inquiridos que trabalham com ele há mais de um ano (84,5%). Conforme Figura 12, apresentada abaixo.

Tempo de trabalho com o/a superior hierárquico a quem se referiu nos questionários

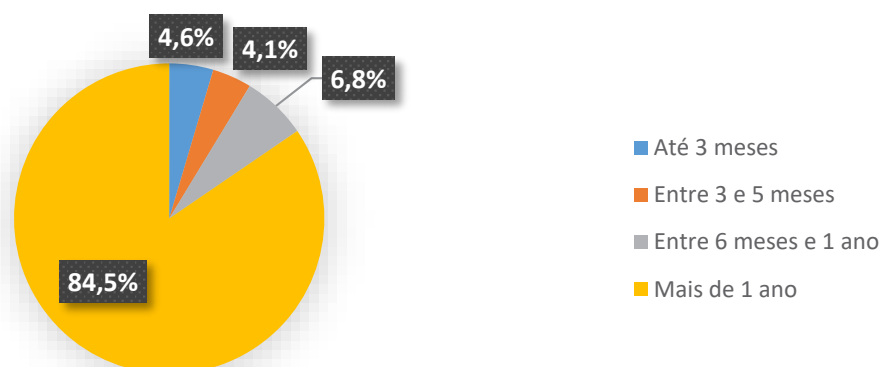


Figura 12. Tempo de trabalho com o/a superior hierárquico a quem se referiu nos questionários.

Fonte: *Elaboração própria.*

Entre os participantes, 63,8% não exerciam funções de liderança, ou seja, atuavam como subordinado. Os demais (36,2%) exerciam funções de liderança. Conforme Figura 13, apresentada abaixo. Todos vivenciavam a relação de subordinado-líder e, portanto, estavam aptos a responder ao nosso inquérito a respeito das suas lideranças.

No seu local de trabalho desempenha alguma função de chefia/gestão/liderança?

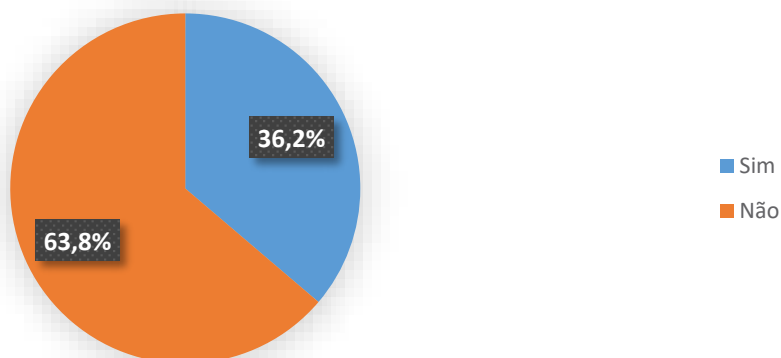


Figura 13. No seu local de trabalho desempenha alguma função de chefia/gestão/liderança?

Fonte: *Elaboração própria.*

Estes participantes atuavam nos níveis operacional (ou seja, atuavam como supervisores ou coordenadores de equipa, 68%), tático (atuavam como gestores de nível intermédio, 18,6%) e estratégico (ou seja, gestores de topo, 13,4%). Conforme Figura 14, apresentada abaixo.

Tipo de chefia/gestão/liderança

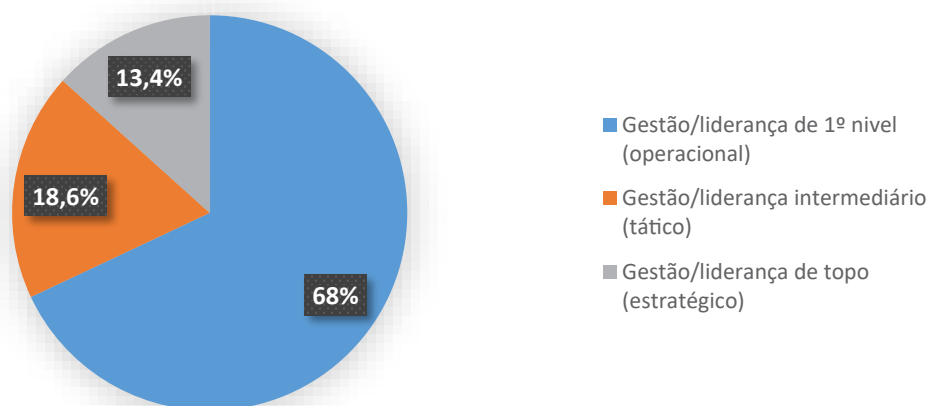


Figura 14. Tipo de chefia/gestão/liderança.

Fonte: *Elaboração própria.*

Relativamente ao trabalho direto com o utente, prevalecem os enfermeiros que prestam esses cuidados (80,2%), conforme Figura 15, apresentada abaixo.

Trabalha nos cuidados diretos ao doente?

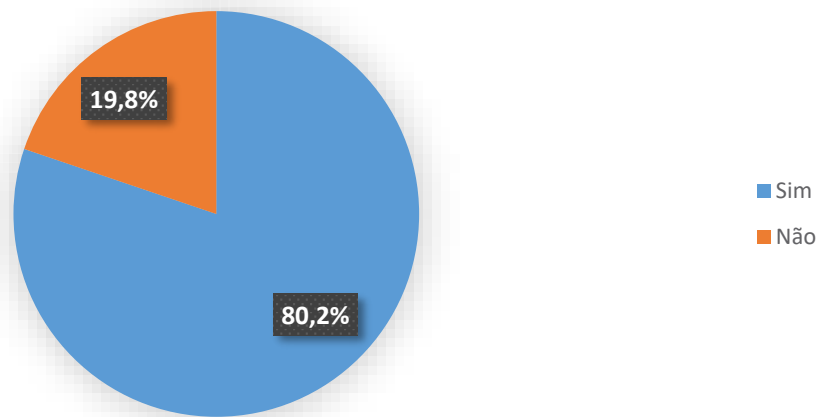


Figura 15. Trabalha nos cuidados diretos ao doente?

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao vínculo mantido com a organização onde trabalha, prevalece o CTFP (58,2%) seguido do CIT (31,4%), conforme Figura 16, apresentada abaixo.

Vínculo mantido com a organização onde trabalha

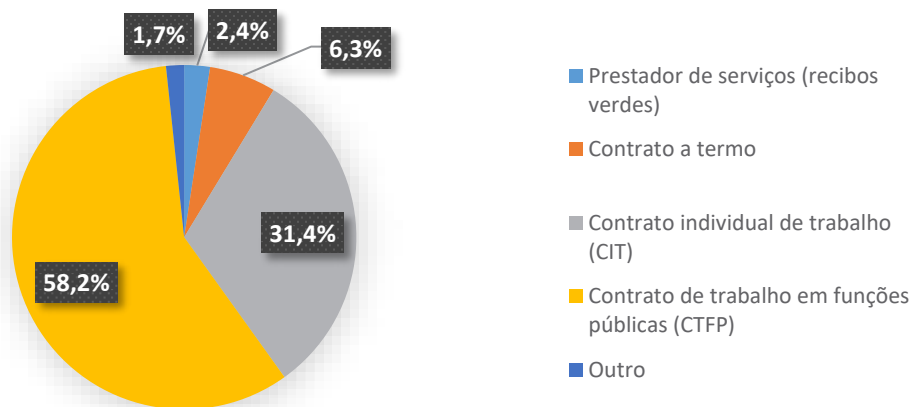


Figura 16. Vínculo mantido com a organização onde trabalha.

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à dimensão da organização, prevalecem as organizações entre 5001 e 10000 colaboradores (25,1%) e entre 2001 e 5000 colaboradores (22%), conforme Figura 17, apresentada abaixo.

Dimensão da organização onde trabalha

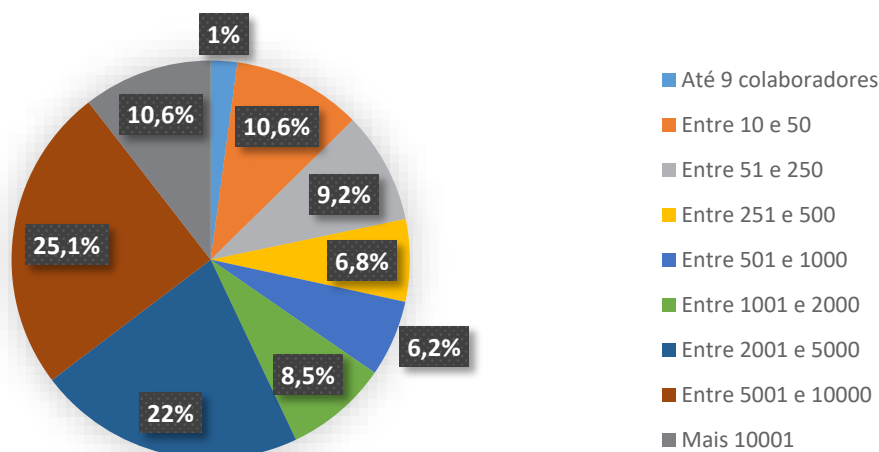


Figura 17. Dimensão da organização onde trabalha.

Fonte: Elaboração própria.

1.2. Procedimento

Os dados foram recolhidos através do envio por *email* do *link* do questionário *online* a enfermeiros, contactados pelos enfermeiros diretores dos hospitais pertencentes à Associação de Diretores de Enfermagem (ADE) e à Associação Portuguesa de Enfermeiros Especialistas de Reabilitação (APEER) pedindo a sua colaboração. Como o questionário estava ao alcance de “um clique”, poderiam preenchê-lo onde e quando fosse mais conveniente.

Para participar era necessário que fossem atendidas as seguintes condições: ter graduação em Enfermagem, ter no mínimo três meses de experiência profissional e exercer a função com vínculo remunerado.

A Comissão de Ética do Instituto Politécnico de Coimbra, avaliou o protocolo e aprovou a investigação (ver Anexo A). Os dados foram recolhidos por meio de um protocolo de investigação *online* que compreendeu o Questionário de Trabalho Digno (QTD), o Questionário de Liderança Ética (QLE), a Escala de Liderança Tóxica (ELT) e a caracterização demográfica.

Os participantes, antes de responderem ao questionário, leram o formulário de consentimento informado. Este formulário, garantiu aos participantes que as respostas eram anónimas, confidenciais e usadas apenas para fins de investigação. Os endereços de *email* e o contato dos investigadores foram fornecidos para quaisquer perguntas dos inquiridos. A participação foi inteiramente voluntária e a qualquer momento era possível desistir. A duração de resposta ao questionário foi, em média, de 15 minutos.

1.3. Instrumentos

Os instrumentos utilizados na recolha de dados foram o Questionário de Trabalho Digno (QTD), o Questionário de Liderança Ética (QLE) e a Escala de Liderança Tóxica (ELT).

1.3.1. Questionário de Trabalho Digno (QTD)

O QTD foi elaborado por Ferraro et al. (2018), tendo como objetivo medir a perceção dos trabalhadores sobre o seu contexto de trabalho no que se refere às diversas facetas do TD. É composto por 31 itens, dispostos em 7 dimensões, previamente descritas, sendo a primeira, *Princípios e valores fundamentais no trabalho*, que representa os itens relativos à justiça e à defesa dos direitos humanos no trabalho, entre outros aspetos (TD1, exemplo de um item desta dimensão, *sou tratado/a com dignidade no meu trabalho*); a segunda dimensão é *Tempo e carga de trabalho adequados* e reúne itens que se referem ao equilíbrio entre trabalho, família e vida pessoal, assim como a carga de trabalho (TD2, exemplo, *considero adequado o ritmo que o meu trabalho exige*); *Trabalho realizante e produtivo*, é a terceira dimensão e agrupa os itens relacionados com o desenvolvimento pessoal e profissional através do trabalho (TD3, exemplo, *através do meu trabalho desenvolvo-me profissionalmente*); a quarta dimensão é a *Remuneração significativa para o exercício da cidadania* e representa os itens associados a uma vida que pode ser vivida com autonomia em função dos ganhos que são recebidos do trabalho, que permitem uma vida digna e autónoma e oferecerem bem-estar (TD4, exemplo: *o que recebo pelo meu trabalho permite-me oferecer bem-estar aos que dependem de mim*); a quinta dimensão é a *Proteção social* e reúne os itens que representam a perceção de estar ou se sentir protegido em caso de perda do emprego ou em caso de doença, e ainda a existência de proteção extensível à família do trabalhador, representa, ainda, as expectativas que o trabalhador tem quanto à forma como a sociedade retribui ou reconhece os esforços que ele faz no trabalho [TD5, exemplo: *Sinto a minha família protegida através do meu sistema de proteção social (público ou privado)*]; *Oportunidades*, é a sexta dimensão e agrupa os itens relativos aos temas da empregabilidade, empreendedorismo e as possibilidades de construção de um futuro melhor através do trabalho, (TD6, exemplo, *penso que tenho perspetivas de melhorar a minha remuneração/salário/benefícios*); e, a sétima dimensão é a *Saúde e segurança* e representa a perceção do trabalhador quanto à proteção dos riscos à sua saúde e integridade física e a segurança no local de trabalho (TD7, exemplo, *no meu trabalho estou protegido/a de riscos para a minha saúde física*).

Cada item é respondido na escala de *Likert* de 5 pontos, que varia entre 1 = “não concordo nada” e 5 = “concordo completamente”.

O *Alfa de Cronbach* do TD Global e das demais dimensões do TD encontram-se na Tabela 4.1.

1.3.2. Questionário de Liderança Ética (QLE)

O QLE foi desenvolvido por Yukl et al. (2013) para avaliar a perceção dos subordinados quanto aos aspetos mais ou menos éticos relativos à forma como as suas chefias exercem a liderança. É composto por 15 itens relativos ao comportamento do chefe direto e tem apenas uma dimensão sobre a liderança ética. Um dos itens, por exemplo: “O meu chefe dá um exemplo de comportamento ético nas suas decisões e ações”.

Cada item deve ser respondido numa escala *Likert* de 6 pontos, que varia entre 1 = “discordo fortemente” e 6 = “concordo fortemente”. O *alfa de Cronbach* pode ser consultado na Tabela 4.1.

1.3.3. Procedimentos para adaptação do Questionário de Liderança Ética (QLE)

O presente estudo exigiu a adaptação da versão em português do Questionário de Liderança Ética (Yukl et al., 2013). Esse procedimento teve início com a tradução do questionário em inglês para português de Portugal.

Em seguida, um profissional de Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos (POTRH) fez a revisão da tradução assim obtida. Após ter atingido a primeira versão traduzida e revisada foi realizado um pré-teste com 57 universitários voluntários. Foi-lhes pedido que pensassem nas relações de liderança que já tinham experimentado. Inicialmente, foi solicitado que revissem as instruções e, em seguida, que respondessem os 15 itens da escala. Qualquer revisão ou sugestão assinalada foi posteriormente analisada e incorporada ou descartada na versão final em português.

Neste estudo, o Questionário de Liderança Ética foi aplicado de acordo com a adaptação portuguesa descrita na terceira coluna do Quadro 9. Este procedimento resultou nas modificações e ajustes apresentados seguidamente:

Quadro 9. Adaptação do Questionário de Liderança Ética.

	Versão em inglês	Versão portuguesa
Instruções	This questionnaire is designed to study the relevance of ethics to effective leadership. The term “unit” refers to the team, department, division, or company for which your boss is the formal leader, and the term “members” refers to the people in the unit who report directly to your boss. Please indicate how well each of the following statements describes your current boss by selecting one of the following response choices. Write the number of the choice on the line provided. Leave the item blank if you do not know the answer.	Este questionário foi elaborado para estudar a relevância da ética para uma liderança efetiva. O termo “unidade” refere-se à equipa, departamento, divisão ou empresa / organização na qual o seu chefe é o líder formal, e o termo “membros” refere-se às pessoas na unidade que se reportam diretamente ao seu chefe. Por favor, indique quanto bem cada uma das frases a seguir descreve o seu chefe atual selecionando uma das seguintes opções de resposta:
Opções de resposta	1 = Strongly Disagree 2 = Moderately Disagree 3 = Slightly Disagree 4 = Slightly Agree 5 = Moderately Agree 6 = Strongly Agree	1 = Discordo fortemente 2 = Discordo moderadamente 3 = Discordo pouco 4 = Concordo pouco 5 = Concordo moderadamente 6 = Concordo fortemente

	Versão em inglês	Versão portuguesa
Itens	My boss:	O meu chefe:
	1. Shows a strong concern for ethical and moral values.	1. ... mostra grande preocupação com os valores éticos e morais.
	2. Communicates clear ethical standards for members.	2. ... comunica claramente os padrões éticos aos membros.
	3. Sets an example of ethical behavior in his/her decisions and actions.	3. ... dá um exemplo de comportamento ético nas suas decisões e ações.
	4. Is honest and can be trusted to tell the truth.	4. ... é honesto e podemos confiar para lhe contar a verdade.
	5. Keeps his/her actions consistent with his/her stated values ("walk the talk").	5. ... mantém as suas ações consistentes com os seus valores declarados (" cumpre o que diz ").
	6. Is fair and unbiased when assigning tasks to members.	6. ... é justo e imparcial quando atribui as tarefas aos membros.
	7. Can be trusted to carry out promises and commitments.	7. ... é confiável para cumprir as promessas e os compromissos.
	8. Insists on doing what is fair and ethical even when it is not easy.	8. ... insiste em fazer o que é justo e ético mesmo quando isso não é fácil.
	9. Acknowledges mistakes and takes responsibility for them.	9. ... reconhece os erros e assume a responsabilidade por eles.
	10. Regards honesty and integrity as important personal values.	10. ... considera a honestidade e a integridade como valores pessoais importantes.
	11. Sets an example of dedication and self-sacrifice for the organization.	11. ... dá um exemplo de dedicação e autossacrifício em prol da organização.
	12. Opposes the use of unethical practices to increase performance.	12. ... opõe-se ao uso de práticas antiéticas para aumentar a performance (o desempenho / a produtividade).
	13. Is fair and objective when evaluating member performance and providing rewards.	13. ... é justo e objetivo quando avalia o desempenho dos membros e fornece-lhes recompensas.
	14. Puts the needs of others above his/her own self-interest.	14. ... coloca a necessidade dos outros acima dos seus próprios interesses.
15. Holds members accountable for using ethical practices in their work.	15. ... responsabiliza os membros pelo uso de práticas éticas no trabalho deles.	

Nota: as mudanças feitas na versão portuguesa após o pré-teste estão a **negrito** e *itálico*.

Fonte: Elaboração própria.

1.3.4. Escala de Liderança Tóxica (ELT)

A ELT foi desenvolvida por Schmidt (2008), adaptada e validada em Portugal por Mónico et al. (2019). A escala reúne 30 itens distribuídos por 5 dimensões (ou fatores): a primeira é a *Supervisão abusiva*, que se refere a manifestação, por parte do líder, de comportamentos hostis, verbais ou não-verbais, direcionados aos seus subordinados (um exemplo de um item: *Rebaixa publicamente os subordinados*); a segunda dimensão é a *Liderança autoritária*, que diz respeito aos comportamentos do líder que limitam a autonomia e a iniciativa dos seus subordinados (por exemplo: *Ignora ideias que sejam contrárias às suas*); a terceira dimensão é o *Narcisismo*, que representa os comportamentos do líder que traduzem uma autoimagem de grande imponência com falta de habilidade de mostrar empatia para com os demais (por exemplo: *Sente-se com direitos especiais*); a quarta dimensão refere-se à *Autopromoção* e agrupa itens

que representam os comportamentos do líder satisfazendo apenas os seus interesses (por exemplo: *Aceita créditos por sucessos que não lhe pertencem*); e, por fim, a quinta dimensão chama-se *Imprevisibilidade* e reúne os itens que se referem aos comportamentos imprevisíveis dos líderes, tal como: as mudanças súbitas de humor (o exemplo de um item: *Tem grandes explosões de humor*).

Cada item deve ser respondido na escala *Likert* de 6 pontos, que varia entre 1 = “Discordo totalmente (ele/ela não é nada assim)” e 6 = “Concordo totalmente (ele/ela é mesmo assim)”. O *alfa de Cronbach* pode ser consultado na Tabela 1.

1.3.5. Valores omissos

No presente estudo não temos valores omissos nos dados recolhidos com os instrumentos utilizados.

1.3.6. Análise de dados

As análises estatísticas foram realizadas utilizando o *software* do pacote IBM SPSS Statistical para o sistema operacional *Windows* (International Business Machines Corporation, 2013). Verificámos as medidas de tendência central - média, mediana, moda e desvio padrão - e dispersão - assimetria e curtose - para avaliar a sensibilidade psicométrica dos itens.

Analisámos os casos extremos - *outliers* - usando a distância de *Mahalanobis* (Meyers et al., 2017), tendo encontrado 10 casos extremos multivariados que foram removidos da amostra. Para examinar a confiabilidade, as consistências internas das escalas foram verificadas por meio do cálculo do coeficiente *alfa de Cronbach*.

Posteriormente, avaliou-se a interação entre as variáveis em estudo por meio do cálculo de correlações de ordem zero entre as dimensões do Trabalho Digno (TD), a Liderança Ética (LE) e a Liderança Tóxica (LT). Em seguida, foram realizadas análises de correlações canónicas entre a LE e TD e LT e o Trabalho Digno.

Capítulo 3. Resultados do Estudo

I. Apresentação e discussão dos resultados

Apresentamos os resultados em duas partes principais. Primeiramente, apresentamos os resultados das correlações de ordem zero entre a LE, a LT e o Trabalho Digno, que podem ser observadas na Tabela 4.1. Em segundo lugar, mostramos os resultados da análise de correlações canónicas (ACC) entre a LE e o TD e entre LT e o TD.

I.1. Correlações de ordem zero

A Tabela 4.1 mostra não só as médias, desvios padrão e coeficientes *alfa de Cronbach* da LE, LT e do TD Global e as suas dimensões para a amostra total ($N = 414$), como também as correlações de ordem zero da LE, LT e TD Global e as suas dimensões.

Tabela 1. Estatística Descritiva e Correlações Bivariadas entre a Liderança Ética, as dimensões da Liderança Tóxica e as dimensões do Trabalho Digno usando o coeficiente de correlação de Pearson (N = 414).

Variáveis	M	SD	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Liderança Ética (LE) (1)	52.43	19.66	.98	1.00													
Liderança tóxica (LT)																	
LT1: Supervisão abusiva (2)	16.68	8.18	.92	-.63**	1.00												
LT2: Liderança autoritária (3)	15.64	6.52	.87	-.59**	.84**	1.00											
LT3: Narcisismo (4)	14.81	7.44	.95	-.61**	.75**	.78**	1.00										
LT4: Autopromoção (5)	13.65	6.97	.94	-.73**	.77**	.77**	.83**	1.00									
LT5: Imprevisibilidade (6)	18.66	9.76	.96	-.64**	.81**	.80**	.79**	.81**	1.00								
TD Global (7)	89.84	19.02	.96	.59**	-.39**	-.35**	-.34**	-.41**	-.37**	1.00							
TD1: Princípios e valores fundamentais no trabalho (8)	18.45	4.89	.89	.71**	-.52**	-.49**	-.47**	-.55**	-.51**	.84**	1.00						
TD2: Tempo e carga de trabalho adequados (9)	11.18	3.14	.85	.37**	-.27**	-.23**	-.23**	-.29**	-.26**	.74**	.52**	1.00					
TD3: Trabalho realizado e produtivo (10)	18.02	3.37	.79	.49**	-.29**	-.25**	-.26**	-.34**	-.31**	.74**	.67**	.44**	1.00				
TD4: Remuneração significativa para o exercício da cidadania (11)	9.76	3.47	.89	.30**	-.17**	-.15**	-.17**	-.21**	-.12**	.74**	.45**	.51**	.40**	1.00			
TD5: Proteção social (12)	9.99	3.45	.84	.27**	-.18**	-.14**	-.10*	-.15**	-.15**	.74**	.45**	.47**	.39**	.65**	1.00		
TD6: Oportunidades (13)	10.92	3.11	.73	.38**	-.25**	-.25**	-.23**	-.25**	-.25**	.71**	.52**	.46**	.47**	.47**	.49**	1.00	
TD7: Saúde e Segurança (14)	11.51	3.55	.88	.51**	-.32**	-.26**	-.26**	-.32**	-.30**	.79**	.67**	.59**	.50**	.48**	.51**	.44**	1.00

Notas: correlações significativas estão a **negrito**.

** A correlação é significativa para $p = .01$ (1 tailed).

* A correlação é significativa para $p = .05$ (1 tailed).

Fonte: Elaboração própria.

Predominam as correlações estatisticamente significativas ao nível de 0,01, com exceção da correlação entre a dimensão do *Narcisismo* (de LT) e a *Proteção social* (5ª dimensão do TD), com nível .05.

As correlações foram positivas entre: (a) a Liderança ética (LE) e TD Global e todas as dimensões de TD; (b) TD Global e suas dimensões; (c) entre cada par de dimensões de TD; e (d) entre cada par de dimensões de LT.

Por outro lado, todas as correlações foram negativas entre a Liderança Tóxica (LT) e o TD Global e entre LT e LE.

Entre as diferentes interações, as correlações mais intensas ocorreram entre a LE e a *Autopromoção* (LT4): -.73; a LE e *Princípios e Valores fundamentais no Trabalho* (TD1) com .71, seguida, em intensidade, pela correlação entre a LT e TD1: -.55 – ambas envolvendo TD1.

As correlações menos intensas ocorreram entre LE e a *Proteção Social* (TD5): .27 e entre LT e TD5: -.10.

Todas as correlações entre LE e LT foram intensas: a menos intensa foi entre LE e a *Liderança autoritária* (LT2): -.59 e a mais intensa ocorreu entre LE e a *Autopromoção* (LT4): -.73.

Ressaltamos que as correlações entre LE e LT são elevadas e têm sinais negativos indicando que são fortes, mas vão em direções contrárias. Isto significa que quanto mais liderança ética, menos liderança tóxica, como poderíamos supor.

1.2. Análise de Correlações Canónicas (ACC)

A ACC pode ser entendida como uma extensão da análise de regressão múltipla (Meyers et al., 2017). Na regressão múltipla, usamos diversas variáveis independentes para prever o valor de uma única variável dependente. Quando aplicamos a ACC, usamos um conjunto de variáveis independentes que antecede (ou atua como preditor) de um conjunto de variáveis dependentes. A ACC também pode ser chamada de regressão múltipla multivariada (Meyers et al., 2013). De acordo com Hair et al. (2005), a correlação canónica é tida como o modelo geral no qual muitas outras técnicas multivariadas se baseiam, pois pode utilizar tanto dados métricos quanto não métricos para variáveis dependentes ou independentes.

1.3. ACC entre a liderança ética e o trabalho digno

A Liderança Ética foi utilizada numa análise de correlações canónicas (Meyers et al., 2017) para testar as associações latentes entre esta - variável independente ou preditora - e o segundo grupo de variáveis dependentes no qual reunimos os sete fatores representantes do Trabalho Digno.

As análises também foram realizadas com o IBM SPSS25, com um pacote de extensão denominado STATS CANCORR (International Business Machines Corporation, 2016). Para interpretar as funções canónicas, usamos a abordagem de carregamentos canónicos, examinando a magnitude dos coeficientes canónicos da estrutura (também conhecidos como carregamentos canónicos, Hair et al., 2005) para

cada interação entre as variáveis canônicas (Hair et al., 2005; Meyers et al., 2017). Os resultados estão resumidos nas Tabela 2 e 3.

Tabela 2. Resultados das análises de correlações canônicas das interações entre a Liderança Ética e as dimensões do Trabalho Digno.

Função canônica	Autovalor (Eigenvalue)	R_c	R_c^2	Wilks's Lambda	F
1	1.04	.71	.50	.49	60.06 ***

* $\rho < .05$; ** $\rho < .01$; *** $\rho < .001$.

Nota: R_c = valor da correlação canônica; R_c^2 = valor da correlação canônica ao quadrado (expressa a variância compartilhada entre os conjuntos de variáveis).

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3. Função canônica interpretável entre a Liderança Ética e o Trabalho Digno (N = 414).

Variables	Structure coefficients
	Canonical function
Liderança Ética	1.00
Dimensões de TD	
Princípios e valores fundamentais no trabalho	.99
Tempo e carga de trabalho adequados	.51
Trabalho realizante e produtivo	.69
Remuneração significativa para o exercício da cidadania	.42
Proteção social	.38
Oportunidades	.54
Saúde e Segurança	.71

Nota: os coeficientes significativos estão destacados a **negrito**.

Fonte: Elaboração própria.

A relação entre os conjuntos de variáveis apresentou apenas uma função com o F estatisticamente significativo com um valor de correlação canônica (R_c) bastante superior (.71) ao ponto de corte de .30 (ver Tabela 4.5.; Pituch & Stevens, 2016).

Outro indicador estatístico que mostra a relevância da nossa função canônica é o Wilks' Lambda (λ) que «representa uma variação inexplicável pelo modelo e, portanto, $1 - [\text{o valor do Wilks' Lambda}]$ produz o tamanho total do efeito do modelo» (Sherry & Henson, 2005). Nosso Wilks $\lambda = 0.50$ indica que o modelo completo explica 50% da variação compartilhada entre os dois conjuntos de variáveis. Na nossa única correlação significativa, a LE explica 50% da variância do conjunto 2 (ou seja, os fatores DW; ver Tabela 4.2. , o valor está identificado em R_c^2 , Meyers et al., 2017).

O que se observa é uma função canônica substancial. Os resultados sugerem que a interação entre a LE

e as dimensões do TD são explicadas principalmente por um mecanismo cuja interpretação da função canónica ajuda a esclarecer. No geral, a função canónica apresentou o padrão de associação observado nas correlações de ordem zero. A sua interpretação é baseada nos maiores valores das cargas canónicas. Para estabelecer o ponto de corte, Joo e Nimon (2014) sugerem um valor igual ou superior a .45, um valor mais conservador. A dimensão da *Proteção Social* (TD5) teve o valor de .38 e, portanto, não foi incluída na função canónica em estudo. Apesar da *Remuneração significativa para o exercício da cidadania* (TD4) ter atingido o valor de .42, ligeiramente abaixo do ponto de corte mais conservador, decidimos mantê-la por ser um elemento importante na discussão, uma escolha fundamentada teoricamente.

Essa relação sugere que os contextos de trabalho em que os trabalhadores percebem que a sua liderança é ética parecem favorecer todas as dimensões do trabalho digno, com exceção da proteção social.

1.4. ACC entre a liderança tóxica e o trabalho digno

Uma segunda análise de correlações canónicas foi realizada entre a Liderança Tóxica e o TD para também testar as associações latentes entre LT (variável independente ou preditora) e o segundo grupo de variáveis dependentes no qual reunimos os sete fatores de TD, representantes do Trabalho Digno (TD, Meyers et al., 2017). As análises também foram realizadas com o IBM SPSS25, com um pacote de extensão denominado STATS CANCORR (IBM, 2016). Para interpretar funções canónicas, novamente aplicamos a abordagem de carregamentos canónicos (Hair et al., 2005; Meyers et al., 2017). Os resultados estão resumidos nas Tabela 4 e 5.

Tabela 4. Resultados das análises de correlações canónicas das interações entre a Liderança Tóxica e as dimensões do Trabalho Digno.

Função canónica	Autovalor (Eigenvalue)	Percentual de variância explicada	R_c	R_c^2	Wilks's Lambda	F
1	.52	86.30	.57	.34	.61	6.13 ***
2	.04	7.12	.20	.04	.92	1.39
3	.03	4.37	.16	.03	.96	1.07
4	.01	1.38	.09	.01	.99	.68
5	.01	.83	.07	.00	.99	.68

* $\rho < .05$; ** $\rho < .01$; *** $\rho < .001$.

Nota. R_c = valor da correlação canónica; R_c^2 = valor da correlação canónica ao quadrado (expressa a variância compartilhada entre os conjuntos de variáveis).

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 5. Função canónica interpretável entre a Liderança Tóxica e o Trabalho Digno (N = 414).

Variables	Structure coefficients
	Canonical function
Liderança Ética	
LT1: Supervisão abusiva	-.90
LT2: Liderança autoritária	-.88
LT3: Narcisismo	-.82
LT4: Autopromoção	-.96
LT5: Imprevisibilidade	-.90

Variables	Structure coefficients
	Canonical function
Dimensões de TD	
TD1: Princípios e valores fundamentais no trabalho	.98
TD2: Tempo e carga de trabalho adequados	.50
TD3: Trabalho realizante e produtivo	.58
TD4: Remuneração significativa para o exercício da cidadania	.33
TD5: Proteção social	.29
TD6: Oportunidades	.46
TD7: Saúde e Segurança	.57

Nota: os coeficientes significativos estão destacados a **negrito**.

Fonte: Elaboração própria.

A relação entre os conjuntos de variáveis apresentou cinco correlações canónicas possíveis sendo que apenas uma função apresentou o F estatisticamente significativo com um valor de correlação canónica (R_c) de .56 (ver Tabela 4.4), superior ao ponto de corte de .30 (Pituch & Stevens, 2016). Outro indicador estatístico que mostra a relevância da nossa função canónica é o nosso Wilks $\lambda = 0.61$, o que indica que o modelo completo explica 49% da variação compartilhada entre os dois conjuntos de variáveis. A nossa única correlação significativa, a LT, explica 34% da variância do conjunto 2 (ou seja, as dimensões de TD; ver Tabela 4.4, o valor está identificado em R_c^2 (Meyers et al., 2017).

Quanto aos sinais, “variáveis cujos coeficientes canónicos padronizados têm sinais opostos exibem uma relação inversa entre si, e variáveis com coeficientes canónicos padronizados do mesmo sinal exibem uma relação direta” (Dattalo, 2014). Ou seja, o sinal da correlação canónica é uma indicação sobre o modo como o conjunto das variáveis em estudo interagem entre si e como tal é utilizado para avaliar apenas isto: se a relação é direta ou inversa.

Portanto, como todos os sinais no “set 1” são negativos, e no “set 2” positivos, podemos concluir que as interações entre os dois sets vão na direção contrária, há uma associação inversa, em sentidos opostos. Comparando as dimensões da LT e de TD, quando a liderança é menos tóxica, o trabalho é mais digno e quando a liderança é mais tóxica, o trabalho é menos digno – naquelas facetas de TD que participam (significativamente) desta função canónica.

Após a avaliação da direção da interação, consideramos a intensidade: “Quanto maior o coeficiente, mais importante ele é na derivação da função canónica. Além disso, os critérios para determinar a significância das correlações de estrutura canónica são os mesmos que com cargas fatoriais na análise fatorial - por exemplo, 0,30, 0,50 e 0,70 são frequentemente utilizados limites para, na prática, considerar um valor como significativo (Dattalo, 2014).

Os resultados sugerem que a interação entre as dimensões da LT (conjunto das variáveis independentes) e as dimensões de TD (conjunto das variáveis dependentes) são explicadas principalmente por um mecanismo cuja interpretação da função canónica também, como na anterior, ajuda a esclarecer. No geral, a função canónica apresentou o mesmo padrão de associação observado nas correlações de Pearson, com todas as dimensões de LT a interagir com as dimensões do TD, com a exceção da *Proteção Social* (TD5) e da *Remuneração significativa para o exercício da cidadania* (TD4). Uma vez mais, foi identificada

uma função canónica substancial na qual nos baseámos novamente no ponto de corte mais conservador com um valor igual ou superior a 0.45 (Joo & Nimón, 2014).

A função canónica mostra que as 5 dimensões da LT se correlacionam fortemente e na direcção contrária com o TD (com a exceção da *Proteção Social* que com o valor de ,29 e TD4 com ,33 que ficaram abaixo do ponto de corte estabelecido). Esta relação sugere que os contextos de trabalho nos quais é sentida uma liderança menos tóxica promovem as 5 dimensões de TD que entraram na nossa função canónica. Isto é, em ambientes de trabalho nos quais há uma liderança mais tóxica, há uma contribuição para a percepção de ser um ambiente menos digno, marcadamente naquelas dimensões identificadas na nossa função canónica. Entre as dimensões da LT, todas se destacaram com cargas elevadas. Entre as dimensões do TD, TD1 (*Princípios e valores fundamentais no trabalho*) foi a dimensão que se destacou fortemente, seguida pelo *Trabalho realizante e produtivo* (TD3), a *Saúde e segurança* (TD7), o *Tempo e carga de trabalho adequados* (TD2) e, por fim, as *Oportunidades* (TD6).

Em suma, a principal conclusão desta seção de resultados é que, para os enfermeiros da nossa amostra, os comportamentos dos líderes que possam ser caracterizados como éticos ou tóxicos são relevantes para a criação de um trabalho que seja avaliado como digno.

Conclusões finais, Contributos, Limitações Do Estudo E Sugestões Para Estudos Futuros

Ao terminar este estudo, procurou-se refletir acerca de todo o caminho percorrido, as dificuldades sentidas, os contributos empíricos do estudo, as limitações e as futuras linhas potenciais de investigação nesta área das lideranças de enfermagem e trabalho digno.

O objetivo do presente estudo é investigar a perceção dos enfermeiros acerca de comportamentos de liderança ética e de liderança tóxica, bem como avaliar de que forma estes comportamentos de liderança se encontram associados às diferentes dimensões do trabalho digno. Os resultados da estatística descritiva realizada demonstram que todas as correlações foram negativas não só entre a Liderança Tóxica (LT) e o TD Global como também entre a Liderança Tóxica (LT) e a Liderança Ética (LE).

A liderança ética é definida como uma demonstração de uma conduta normativamente adequada por meio de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção da mesma conduta aos seus subordinados através da tomada de decisão, do reforço e da comunicação bidirecionada (Brown et al., 2005). O mesmo autor defende que, em contexto organizacional, a ética do líder faz parte da forma de exercer a liderança e é transmitida através da comunicação dos seus valores morais para que o seu comportamento seja intencionalmente “copiado” pelos subordinados e responsabilizando-os por esses.

O presente estudo, revela que a relação entre a LE e a maioria das dimensões do TD é positiva, ou seja, em contextos de trabalho em que os trabalhadores percebem que a liderança é ética, todas as dimensões do trabalho digno são positivamente influenciadas, com exceção da proteção social. O resultado negativo desta dimensão, contraria o estudo de Edralin (2016). O autor encontrou práticas implementadas passíveis de criar um ambiente de trabalho que permite aos trabalhadores sentirem-se seguros no desempenho das suas funções, ao nível da proteção mental, física, social e económica. Presumivelmente, o que pode justificar desta disparidade nos resultados, pode residir no facto da amostra da investigação incluir apenas empresas com uma forte presença sindical, o que pode exercer maior pressão na melhoria do trabalho, particularmente nesta dimensão.

A relação positiva da LE com outras dimensões deve-se ao comportamento do líder ético que demonstra virtudes pessoais superiores, autodisciplina e altruísmo. O líder ético respeita os seus colaboradores, valorizando as suas qualidades e as diferenças entre eles. Alinhando os valores e as expectativas entre a organização e as pessoas, com respeito, olhar crítico e imparcialidade. Este tipo de líder segue os princípios éticos e adequa a sua conduta aos códigos morais, promove a justiça organizacional e influencia os comportamentos dos seus colaboradores. Ao ser ético, contribui para o otimismo dos seus colaboradores e motiva-os a permanecer na organização, contribuindo para o seu sucesso (Cheng, Chou, Wu, Huang & Farh, 2004).

No que diz respeito á liderança tóxica é uma associação de atitudes, motivações e comportamentos que têm efeitos adversos sobre os subordinados, a organização e o desempenho da missão. Esta liderança não tem preocupação com os subordinados nem com a organização e conduz a efeitos negativos (Indradevi, 2020). Por isso, os resultados do estudo vão de encontro ao existente na literatura ao evidenciarem que quando a liderança é menos tóxica, o trabalho é mais digno e quando a liderança é

mais tóxica, o trabalho é menos digno. Dito de outro modo, o estudo mostra que as 5 dimensões da LT se correlacionam fortemente e na direção contrária com o TD (com a exceção da *Proteção Social*). Esta exceção deve-se ao facto de esta dimensão não ter influência direta dos líderes, pois diz respeito à proteção do trabalhador em caso de perda do emprego ou doença, à existência de proteção extensiva à sua família e às expectativas que o trabalhador tem quanto à forma como a sociedade retribui/reconhece os seus esforços.

A relação anteriormente referida, sugere que os contextos de trabalho nos quais é sentida uma liderança menos tóxica promovem as 5 dimensões de TD, corroborando com Indradevi (2020) defendendo que, em ambientes de trabalho nos quais há uma liderança mais tóxica, há uma contribuição para a percepção de ser um ambiente menos digno, uma vez que este estilo de liderança é autodestrutivo e corporativamente prejudicial, à medida que subverte e destrói as estruturas organizacionais (Indradevi, 2020).

Um líder tóxico é um indivíduo negativo que tem prazer de transformar todas as situações em algo menos positivo e negro. Estes líderes tentam sempre encontrar os aspetos negativos em todas as situações laborais, degradando a moral e o entusiasmo dos seus subordinados (Singh, 2018).

Contrariamente, os líderes éticos são caracterizados como honestos, cuidadosos e com princípios morais. Tomam decisões justas e equilibradas, comunicam com frequência com os seus subordinados e definem padrões claros de ética com recurso a recompensas e punições para que as suas normas sejam seguidas (Brown et al., 2005).

As características pessoais do líder como a honestidade e a confiabilidade estão relacionadas com a liderança ética e os líderes tendem a ser vistos como pessoas justas e íntegras nas suas decisões e preocupam-se com os outros indivíduos e com a sociedade em geral (Brown & Treviño, 2005). Tendo em atenção os resultados obtidos neste estudo e sendo a liderança um processo de influência podemos concluir que, quando um líder é percecionado como uma pessoa negativa e que no exercício da sua liderança tem prazer em transformar todas as situações em algo negativo e negro, isso reflete um comportamento tóxico, e a longo prazo levará ao descontentamento e à indiferença dos colaboradores relativamente à organização. Segundo Brown e Treviño (2005), os líderes devem ser pessoas justas e com princípios, comportando-se de forma ética a nível pessoal e profissional e preocupando-se com os que o rodeiam. Atitudes destrutivas e características pessoais disfuncionais, que provocam sérios danos nos indivíduos, grupos e organizações levam o líder a comportar-se de forma tóxica (Lipman-Blumen, 2005).

Assim, para os enfermeiros da nossa amostra, os comportamentos dos líderes que possam ser caracterizados como éticos ou tóxicos são relevantes para a criação de um trabalho que seja avaliado como digno. A criação deste ambiente de trabalho digno é fundamental nas mudanças que se perspectivam no paradigma das relações laborais onde a satisfação profissional dos enfermeiros pode depender de vários fatores, nomeadamente: escassa autonomia dos profissionais, grande pressão a que estão submetidos, sobrecarga de trabalho, indefinição das tarefas, falta de apoio por parte dos gestores, pouco reconhecimento pessoal e profissional, poucas expectativas de carreira e desenvolvimento profissional (Ferreira, 2006). Na opinião desta autora, a enfermagem é considerada uma profissão de alto risco devido ao desgaste emocional e físico a que os profissionais estão sujeitos, provocando

muitas vezes alguma insatisfação com o trabalho.

Relativamente às limitações ou fragilidades do estudo realizado, apesar da amostra ser de 414 enfermeiros(as) ativos profissionalmente, os resultados não são generalizáveis para toda a classe profissional. Para estudar de forma mais aprofundada a relação entre a liderança ética e o trabalho digno e a liderança tóxica e o trabalho digno, poderão ser conduzidos estudos que recorram a métodos mistos, conciliando métodos qualitativos e quantitativos e privilegiando estudos de natureza longitudinal e experimental que possibilitem o estabelecimento de relações causais sustentadas entre os conceitos em análise.

Tendo em consideração os resultados observados, espera-se que este estudo contribua para aprofundar o conhecimento científico, o impacto dos estilos de liderança nos contextos da prática da enfermagem e para a tomada de consciência dos gestores de enfermagem, acerca da importância da promoção do trabalho digno no bem-estar dos colaboradores e no desempenho organizacional. Acreditamos que a difusão dos dados deste estudo, irá certamente contribuir, para a mudança de comportamentos no processo de liderança na área da enfermagem.

Resumidamente, o grande desafio do enfermeiro gestor, é tomar consciência de que a perceção dos enfermeiros acerca do estilo de liderança ético ou tóxico têm influência nas condições de trabalho. Quanto menos tóxicas forem as lideranças, maior satisfação profissional no seio da equipa, maior motivação e desempenho e, por conseguinte, maior alcance dos objetivos organizacionais e da missão da Organização.

Investigações futuras são necessárias de forma a comprovar os resultados do presente estudo, com amostras mais significativas, podendo até integrar enfermeiros residentes no estrangeiro, havendo a possibilidade de comparação entre o contexto profissional português e estrangeiro.

Considerando que neste estudo, foram analisadas as perceções de todos os enfermeiros, também propomos investigar as diferenças entre as perceções dos liderados e dos líderes numa equipa, de modo a averiguar a forma como o líder perceciona o seu estilo de liderança e como os respetivos liderados percecionam a liderança praticada pelo líder, ou seja, perceber a existência de convergência ou divergência entre as perceções dos subordinados e as do líder.

Referências Bibliográficas

- Agarwal, S., Ferdousi, S., Stahl, T., Mareena, J., & Nalven, A. (2020). Effective Leadership in Virtual Teams during the COVID-19 Pandemic. *Engineering and Technology Management Student Projects*. https://pdxscholar.library.pdx.edu/etm_studentprojects.
- Allen, T. D. (2013). *The work–family interface*. In S. Kozlowski (Ed). *The Oxford handbook of industrial and organizational psychology*. New York, NY: Oxford University Press.
- Almaki, S. M., Silong, A. D., Idris, K. & Abd, N. W. (2016). What Understanding of the Meaning of Leadership from the Perspective of Muslim Women Academic Leaders. *Journal of Educational and Social Research*, 6 (2), 225-236.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. F. & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Amin, M., Tatlah, I. A. & Islam, M. (2018). Leadership Styles of the Campus Principals and Divisional Directors in a Public University of Pakistan. *Bulletin of Education and Research*, 40 (1), 169-195.
- Amorim, M. R. (2016). A satisfação e qualidade de vida no trabalho dos colaboradores de unidades funcionais do ACDES Dão Lafões (Dissertação de Mestrado não editada, Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Recursos Humanos). Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Viseu, Viseu.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47 (7), 755-778.
- Asrar-ul-Haq, M & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2), 179-188.
- Assad, A. (2017). *Liderança tóxica: você é um líder contagiante ou contagioso*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Bancalheiro, J., Palma, P. J. & Lopes, M. P. (2011). *Gestão e Liderança de Talentos Para Sair da Crise*. Lisboa: Editora RH.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bakshi, A. J. (2017). Child career development in developing world contexts. In M. McMahon & M. Watson (Eds.), *Career exploration and development in childhood: Perspectives from theory, practice and research* (pp. 114-126). London: Routledge.
- Banerjee, B. & Kundu, A. (2020). Evaluation of Decent Work Index for Informal Workers: An Empirical Study from Hooghly District, West Bengal, India. *Indian Journal of Human Development*, 14 (1), 76-98.

Barling, J., Christie, A., & Hopton, C. (2011). Leadership. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology (Vol 1: Building and developing the organization, pp. 183–240)*. Washington, DC: American Psychological Association.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004), *MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire second edition sampler set*, Redwood City, USA: Mind Garden.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 181-217.

Batey, M. (2012). The Measurement of Creativity: From Definitional Consensus to the Introduction of a New Heuristic Framework. *Creativity Research Journal*, 24 (1), 55-65.

Bauman, Z., Bauman, I., Kociatkiewicz, J. & Kostera, M. (2015). *Management in a Liquid Modern World*. New Jersey: Wiley.

Bedi, A., Alpaslan, C. M. & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139, 517–536.

Billing, M. (2014). Kurt Lewin's leadership studies and his legacy to social psychology: Is there nothing as practical as a good theory? *Journal for the Theory of Social Behavior*, 45(4).

Black, J. A. (2015). *The Lived Experiences of the Army Officer's Wife to an Army Commander's Toxic Leadership: A Phenomenological Study*. (Dissertação de Doutoramento). Disponível em Capella University ProQuest Dissertations Publishing (UMI N° 3706180).

Blustein, D. L., Kozan, S., Connors-Kellgren, A. & Rand, B. (2015). Social class and career intervention. In P. Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh (Eds.), *APA handbook of career intervention (Vol 1: Foundations, pp. 243-257)*. Washington, DC: American Psychological Association .

Brandel, M. (2006). Bad boss: How to survive the monster manager. *Computerworld*, January, 23, 31-33.

Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Euture Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616. doi: 10.5840/beq201020439.

Brown, M., Treviño, L. & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002.

Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

- Bryman, A. (1986). *Leadership and Organisations*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Burchell, B., Sehnbruch, K., Piasna, A. & Agloni, N. (2014). The quality of employment and decent work: definitions, methodologies, and ongoing debates. *Cambridge Journal of Economics*, 38(2), 459–477.
- Cadiz, D. M., Brady, G., Rineer, J. R. & Truxillo, D. M. (2018). A Review and Synthesis of the Work Ability Literature. *Work. Aging Retire*, 5, 114–138.
- Campos-Serna, J., Ronda-Pérez, E., Artazcoz, L., Moen, B. E. & Benavides, G. F. (2013). Gender inequalities in occupational health related to the unequal distribution of working and employment conditions: a systematic review. *International Journal for Equity in Health*, 12 (57), 1-18.
- Casqueira, C. M. (2018). *Decent work, toxic leadership and work motivation: an empirical research with workers*. (Dissertação de mestrado não editada, Mestrado Integrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações). Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra.
- Chang, Y., C. (2015). Chang is Singapore's shipping tycoon, Chairman of Pacific International Lines. *Economic Management Journal*, 36, 35-39.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117.
- Chua, S. M. & Murray, D. W. (2015). How toxic leaders are perceived: Gender and information-processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 292-307.
- Clarke, N. (2010). Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5-20.
- Colfax, R. S., Santos, A. T. & Diego, J. (2009). Virtual leadership: A green possibility in critical times but can it really work? *Journal of International Business Research*, 8(2), 133-139.
- Cordeiro, E. L., Silva, T. M., Silva, E. C., Silva, J. E., Alves, R. F. & Silva, L. S. (2017). Estilo de Vida e Saúde do Enfermeiro que Trabalha no Período Noturno. *Revista de Enfermagem UFPE online*, 11(9), 3369-3375.
- Cottini, E., & Lucifora, C. (2013). Mental Health and Working Conditions in Europe. *ILR Review*, 66(4), 958–988.
- Cramer, D., Dick, R. V., Tenbrunsel, A., Pillutla, M. & Murnighan, J. K. (2011). Understanding Ethical Behavior and Decision Making in Management: A Behavioural Business Ethics Approach. *British Journal of Management*, 22(s1), S1 - S4.
- Crane, A. & Matten, D. (2010). *Business ethics: managing citizenship and sustainability in the age of*

globalization. Oxford: Oxford University Press.

Daft, R. (1999). *Leadership Theory and Practice*. Fort Worth: Dryden Press.

Dattalo, P. V. (2014). *A demonstration of Canonical Correlation Analysis with orthogonal rotation to facilitate interpretation*. Virginia : School of Social Work-Virginia Commonwealth University.

De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.03.002.

Declaração de Filadélfia (1944). *Declaração relativa aos Fins e Objetivos da Organização Internacional do Trabalho*. Lisboa: DGERT.

Dheer, R. J. S. (2017). Cross-National Differences in Entrepreneurial Activity: Role of Culture and Institutional Factors. *Small Business Economics*, 48 (4), 813-842.

Deloitte. (2020). *Overcoming Virtual Leadership Challenges during COVID-19*. Deloitte, no. March: 1-13.

Di Ruggiero, E., Cohen, J. E., Cole, D. C. & Forman, L. (2015). Competing conceptualizations of decent work at the intersection of health, social and economic discourses. *Social Science & Medicine*, 133, 120-127.

DiFabio, A. & Maree, J. G. (2016). Using a Transdisciplinary Interpretive Lens to Broaden Reflections on Alleviating Poverty and Promoting Decent Work. *Frontiers in Psychology*, 7, 503.

Donaldson, T., & Walsh, J. P. (2015). Toward a Theory of Business. *Research in Organizational Behavior*, 35(1), 181-207.

Duffy, R. D., Allan, B. A., England, J. W., Blustein, D. L., Autin, K. L., Douglass, R. P., Ferreira, J., & Santos, E. J. R. (2017). The development and initial validation of the Decent Work Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 64(2), 206-221.

Edralin, D. M. (2016). Good work through decent work: Practices of sixteen unionized firms in the Philippines. *DLSU Business and Economics Review*, 26(1), 1-16.

Eisenbeiß, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808.

Elsayed, A., De Grip, A., Fouarge, D., Montizaan, R. (2018). Gradual retirement, financial incentives, and labour supply of older workers: Evidence from a stated preference analysis. *Journal of Economic Behavior Organization*, 150, 277-294.

Ferraro, T., Pais, L., Santos, N. R., & Moreira, J. M. (2018). The Decent Work Questionnaire: Development

and validation in two samples of knowledge workers. *International Labour Review*, 157(2), 243-265.

Ferraro, T., Pais, L., Santos, N. (2015). Decent Work: an aim for all made by all. *International Journal of Social Sciences*, 4(3), 30-42.

Ferreira, M. & Amendoeira J. (2014). Estudo de adaptação e validação da Escala Ambiente de Trabalho da Prática de Enfermagem para a Realidade Portuguesa. *Revista da Escola de Enfermagem USP*, 48(4), 690-697.

Ferreira, M., Sousa, L. (2006). Satisfação no trabalho e comportamentos estratégicos. *Revista Portuguesa de Enfermagem*, 6, 37-46.

Fisher, C. & Lovell, A. (2009). *Business Ethics and Values: Individual, Corporate and International Perspectives* (3ª edição). Harvard: Pearson Education.

Freeman, R. E. & Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership. Retrieved from: <http://www.corporate-ethics.org>, pp. 2

Furnham, A., & Rajamanickam, R. (1992). The Protestant Work Ethic and Just World Beliefs in Great Britain and India. *International Journal of Psychology*, 27(6), 401-416.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.

Gibb, C. A. (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 877-920). Cambridge: Addison-Wesley.

Ginieniewicz, J. (2008). Citizenship learning and political participation: the case of Latin American-Canadians. *London Review of Education*, 6(1), 71-85.

Gloss, A., Carr, S. C., Reichman, W., Abdul-Nasiru, I. & Oestereich, W. T. (2017). From handmaids to POSH humanitarians: The case of making human capabilities the business of I-O psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 10 (3), 329-369.

Goff, J. (2003). *História e Memória* (5ª edição). Campinas: editora da Unicamp.

Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (8): 733-746.

Gonçalves, B. (2012, Outubro). *A Influência do Ambiente de Trabalho e do Estilo de vida sobre a Saúde do Trabalhador*. Apresentada em XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Brasil.

Green, F. (2021). Decent Work and The Quality of Work and Employment, *Global Labor Organization*, 817, 1-33.

Green, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.

Greenhaus, G. H., & Allen, T. D. (2014). Work–family balance: A review and extension of the literature. In L. Tetrick & J. C. Quick, *Handbook of occupational health psychology* (2ª edição, pp. 165–183). Washington: American Psychological Association.

Gronn, P. (2000). Distributed Properties: A New Architecture for Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 28(3), 317-338.

Gu, Q., Tang, T. L. & Jiang, W. (2015). Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader–Member Exchange (LMX) in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 126, p. 513–529.

Guichard J. (2013). *Career guidance, education, and dialogues for a fair and sustainable human development*. Apresentada em Inaugural Conference of the UNESCO Chair of Lifelong Guidance and Counselling. Poland: University of Wroclaw.

Guichard, J. (2009). Self-constructing. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 251–258.

Hacker (2003), The Digital Divide as a Complex and Dynamic Phenomenon, *The Information Society*, 19(4), 315-326.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R., & Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados* (5ª Ed). Porto Alegre: Bookman.

Harrison, C. (2018). *Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms*. Switzerland: Springer International Publishing.

Henrich, J., Heine, S. J. & Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world?. *Behavioral and Brain Sciences*, 33, 2-3.

Hofstede, G. (1984) Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1, 81- 99.

Hofstede, G. (2010). The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of International Business Studies*, 41, 1339-46.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th edition). New York: McGraw-Hill.

Hur, W. & Moon, T. W. (2011). Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion, And Job Performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(8), 1087-1096.

Indradevi, B. (2020). Toxic Leadership over the Years – A Review. *Purushartha: A Journal of Management, Ethics & Spirituality*, IX(1), 106-110.

International Business Machines Corporation (2013). *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0*. Armonk: IBM Corporation.

International Business Machines Corporation (2016). *Extension bundles from IBM SPSS*. USA: IBM Corporation.

International Labour Organization (2013). *Decent Work Indicators: Guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators*. USA: ILO Manual.

Jansen, J. P., Vera D. & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.

Javdani, M (2011). A Study On The Relationship Between Transformational And Transactional Leadership And Organizational Commitment Of Teachers. *Foundations Of Education (Studies In Education & Psychology)*, 1(1), 143 - 158.

Johns, C. (2017). *Becoming a reflective practitioner*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Joseph, D. L. & Newman, D. A. (2015). Emotional Intelligence and Job Performance: The Importance of Emotion Regulation and Emotional Labor Context. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, p. 159-164.

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.

Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633-642.

Kerfoot, K. M. (2010). Listening to see: The key to virtual leadership. *Nursing Economics*. 28(2), 114-115.

Kern, T., & McGuigan, N. (2011). Corporate Responsibility. *Accounting Forum*, 35(3), 205-207.

Kim, M. & Kim, J. (2022). Examining Predictors and Outcomes of Decent Work among Korean Workers. *International Journal Environmental Resarch and Public Health*, 19(3), 1100.

Kirsten, S., Brendan, B., Nurjk, A., Agnieszka, P. (2015). Human Development and Decent Work: Why some Concepts Succeed and Others Fail to Make an Impact. *Development and Change*, 46(2), 197-224.

Koh, W. L., Steers, R. M. & Terborg, J. M. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizacional Behavior*, 16(4), 319-333.

Kossek, E. E., Baltes, B., & Matthews, R. A. (2011). How work–family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, *Industrial and Organizational Psychology*, 4 (3), 352-369.

Kraft, M. A. (2018). How to make additional time matter: Extending the school day for individual tutorials. *Education Finance and Policy*, 10(1), 31-116.

Labrague, L. J., Lorica, J., Nwafor, C. E., Van Bogaert, P. & Cummings, G. G. (2020), “Development and psychometric testing of the toxic leadership behaviors of nurse managers (ToxBH-NM) Scale”, *Journal of Nursing Management*, 28 (4), 840-850.

Lefkowitz, David. “Democracy, Legitimacy, and Global Governance”. *Law, Ethics and Philosophy* 4, (2016): 200-12.

Lewchuk, W., Wolff, A. & King, A. (2003) Employment Strain and Temporary Employment, in V. Shalla and W. Clement (eds) *Work and Labour in Tumultuous Times: Critical Perspectives* (pp. 98–130). Montreal: McGill Queens University Press.

Li, C., Wu, K., Johnson, D. E. & Wu, M. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90-108.

Lindemann, G. (2014). Social and cultural presuppositions for the use of the concept of human dignity. In Düwell, M., Braarvig, J., Brownsword, R. & Mieth, D., *The Cambridge Handbook of Human Dignity: Interdisciplinary Perspectives* (pp.191-199). Cambridge: Cambridge University Press.

Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians - And How We Can Survive Them*. Nova Iorque: Oxford University Press.

Luther, K. & Bruckman, A. (2010). Flash collabs: Collaborative innovation networks in online communities of animators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(4), 6571-6581.

Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577.

Marks, H. M. & Printy, S. M. (2003). Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.

Marzano, R. (2005) *Como organizar as escolas para o sucesso educativo: da investigação às práticas*. Porto: ASA.

Matei, L. & Vazquez-Burguete, J. L., (2011, Setembro) *Public and Non-profit Marketing: Proceedings*. Apresentada em 33rd Annual Conference of the European Group for Public Administration (EGPA), Bucharest.

- McCloskey, D. N. (2010). *Bourgeois dignity: Why economics can't explain the modern world*. Chicago: University of Chicago Press.
- McCrudden, C. (2013). *Understanding human dignity*. Oxford: Oxford University Press.
- Mehta, S. & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10):18-24.
- Melé, D. & Sánchez-Runde, C. (2013). Cultural Diversity and Universal Ethics in a Global World. *Journal of Business Ethics*, 116, 681–687.
- Méndez C. (2012) *Por un desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible. Trabajo Decente* (27). Geneva: Organización Internacional del Trabajo.
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2017). *Applied Multivariate Research: Design and interpretation* (3ª ed). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 31-41.
- Milbank, J. (2013). Dignity rather than rights. In C. McCrudden (Ed.), *Understanding human dignity* (pp. 189–205). Oxford: Oxford University Press.
- Mónico, L. Salvador, A., Dos Santos, N. R., Pais, L., & Semedo, C. (2019). Lideranças tóxicas e empoderadora: Estudo de validação de medidas em amostra portuguesa. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación/ e avaliação psicológica*, 53(4), 129-140.
- Northhouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5th Ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Ober, J. (2014). Meritocratic and civic dignity in Greco-Roman antiquity. In M. Düwell, J. Braarvig, R. Brownsword, & D. Mieth (Eds.), *The Cambridge handbook of human dignity: Interdisciplinary perspectives* (pp. 53–63). Cambridge: Cambridge University Press.
- OIT (1999a, Junho). *Address by Mr. Juan Somavia, Secretary-General of the International Labour Conference*. Apresentada em International Labour Conference - 87th Session, Geneva.
- OIT (1999b, Junho). *Decent Work, Report of the Director-General*. Apresentada em International Labour Conference - 87th Session, Geneva.
- OIT (2001, Junho). *Reducing the decent work deficit - a global challenge, Report of the Director-General*. Apresentada em International Labour Conference - 89th Session, Geneva.
- OIT (2001, Junho). *Reply by the Director-General to the discussion of his Report*. Apresentada em International Labour Conference, Provisional Record - 89th Session, Geneva.

OIT (2008, Junho). *Decent Work, some strategic challenges ahead, Report of the Director-General*. Apresentada em International Labour Conference - 97th Session, Geneva.

OIT. (2012). A OIT no Brasil: Trabalho decente para uma vida digna. Brasília. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilobrasilia/documents/publication/wcms_234393.pdf.

Ojokuku, R. M, Odetayo, T. A & Sajuyigbe, A. S. (2012), Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.

Parandeh, A., Khaghanizade, M., Mohammadi, E. & Mokhtari-Nouri, J. (2016). Nurses' human dignity in education and practice: An integrated literature review. *Iranian Journal Nursing and Midwifery Research*, 21 (1): 1-8.

Paul, J., Parthasarathy, S. & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52 (3), 327-342.

Pelletier, K. L. (2011). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), p. 373-389.

Pelletier, K. L. (2012). Perceptions of and reactions to leader toxicity: Do leader-follower relationships and identification with victim matter? *The Leadership Quarterly*, 23(3), 412-42.

Pereira, S., dos Santos, N. R. & Pais, L. (2019). Decent work's contribution to the economy for the common good. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 579-593.

Pereira, S., Santos, N. R. & Pais, L. (2019). Empirical Research on Decent Work: A Literature Review. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(1), 1-15.

Pirson, M. A., & Lawrence, P. R. (2010). Humanism in business—towards a paradigm shift? *Journal of Business Ethics*, 93(4), 553-565.

Pituch, K. A., & Stevens, J. P. (2016). *Applied multivariate statistics for the social science: Analyses with SAS and IBM's SPSS*. New York: Routledge.

Pouyaud, J. (2016) For a Psychosocial Approach to Decent Work. *Frontiers in Psychology*, 7, 422.

Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84, 67- 71.

Schmidt, A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Dissertação de Mestrado não editada, Programa de Mestrado em Ciência), University of Maryland, USA.

Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment* (Tese de Doutorado não editada). University of Maryland, USA.

Sehnbruch, K., Burchell, B., Agloni, N. & Piasna, A. (2015). Human Development and Decent Work: Why some Concepts Succeed and Others Fail to Make an Impact. *Development and Change*, *46*(2), 197-224.

Sen, A. (2000): Work and Rights, *International Labour Review*, *139* (2), 119-128.

Seuber, C., Hopfgartner, L. & Glaser, J. (2021). Living wages, decent work, and need satisfaction: an integrated perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *30*(6), 808-823.

Sherry, A., & Henson R. K. (2005). Conducting and interpreting canonical correlation analysis in personality research: a user-friendly primer. *Journal of Personality Assessment*, *84*(1), 37-48.

Shih-Chih, C., Wei, J., Yin, M. (2020). Decent work in a transition economy: An empirical study of employees in China. *Previsão Tecnológica e Mudança Social*, *153* , 119-947.

Singh, N. (2018). *Exploring Toxic Leadership and Examining the Mediating Effect of Leader Member Exchange on its Relationship with Counterproductive Work Behaviour and Turnover Intentions* (Tese de Doutorado não editada). Jaypee University, Índia.

Singh, N., Sengupta, S. & Dev, S. (2017). Toxicity in leadership: Exploring its dimensions in the Indian context. *International Journal of Management Practice*, *10*(2), 109-130.

Sivaruban, S. (2021). A Critical Perspective of Leadership Theories. *Business Ethics and Leadership*, *5*(1), 57-65.

Smith, J. T., Poulson, R. L., Hood, D. S., Arthur, C. G. & Bazemore, K. F. (2011). The Impact Of Gender On Preferences For Transactional Versus Transformational Professorial Leadership Styles: An Empirical Analysis. *Review of Higher Education & Self-Learning*, *3*(11), 58-70.

Sok, J., Blommeb, R. & Trompa, D. (2013). The use of the psychological contract to explain self-perceived employability. *International Journal of Hospitality Management*, *34*, 274-284.

Stadler, R., Fullagar, S., & Reid, S. (2014). The professionalization of festival organizations: A relational approach to knowledge management. *Event Management*, *18*(1), 39-52.

Streubert, H. J., Speziale, H. S. & Carpenter, D. R. (2011) *Qualitative Research in Nursing: Advancing the Humanistic Imperative*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.

Stuer, D., Vos, A., Van Der Heijden, B. I. & Akkermans, J. (2019). A Sustainable Career Perspective of Work Ability: The Importance of Resources across the Lifespan. *Internacional Journal Environmental Research Public Health*, *16*, 1-245.

Sutanto, J., Tan, C., Battistini, B. & Phang, C. (2011). Emergente Leadership in Virtual collaboration Settings: A Social Network Analysis approach. *Long Range Planning*, *44* (5/6), 421-439.

Tempelaar, D. T., Rienties, B., Giesbers, B. & Loeff, S. (2012). How cultural and learning style differences impact students' learning preferences in blended learning. In E. J. Francois (Ed.), *Transcultural Blended Learning and Teaching in Postsecondary Education* (pp. 30-51). Hershey PA: IGI-Global.

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37. doi: 10.1177/0018726703056001448.

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142. doi: 10.2307/41166057.

Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C., (2011). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. (3rd ed.) London: Nicholas Brealey Publishing.

Tuan, L., T. (2018). Behind the influence of job crafting on citizen value co-creation with the public organization: joint effects of paternalistic leadership and public service motivation. *Public Management Review*, 20 (<https://www.tandfonline.com/toc/rpxm20/20/10>), 1-29.

Walter, L. J., McAllister, T. A., Yang, W. Z., Beauchemin, K. A., He, M. & McKinnon, J. J. (2012). Comparison of wheat or corn dried distillers grains with solubles on rumen fermentation and nutrient digestibility by feedlot heifers. *Journal of Animal Science*, 90, 1291-1300.

Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 33-43). Australia: THEORI.

Wicker, M. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport: Praeger.

World Health Organization. *State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership* (116). Geneva: World Health Organization.

Wray-Bliss, E (2012). A crisis of leadership: towards an anti-sovereign ethics of organisation. *Business Ethics a European Review*, 22(1), 86-101.

Yang, X., Feng, Y., Meng, Y. & Qiu, Y. (2017). Career adaptability, work engagement, and employee well-being among Chinese employees: The Role of Guanxi. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-12.

Yen, T. Q., Tian, Y. & Sankoh, F. P. (2013). The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(7), 595-600.

Yukl, G. (2011). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. & Prussia, G. E. (2011). An Improved Measure of Ethical Leadership.

Journal of Leadership & Organizational Studies, 20(1), 38-48.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48.

Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders. *Harvard Business Review*, 8(5), 1-12.

Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.

ANEXOS

ANEXO A - Comissão de ética do instituto politécnico de coimbra - apreciação da proposta de projeto: “o impacto da liderança ética e da liderança tóxica na promoção do trabalho digno dos enfermeiros”



COMISSÃO DE ÉTICA
PARECER N.º 7 CEIPC/ 2022

Apreciação da proposta de projeto: “O impacto da liderança ética e da liderança tóxica na promoção do trabalho digno dos enfermeiros”

A – RELATÓRIO

Este projeto de investigação está a ser desenvolvido por Luís Filipe Picão Pratas, estudante do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico de Coimbra, sob orientação do Professor Doutor Paulo Pinto Moreira, Professor Adjunto Convidado do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico de Coimbra e co-orientação da Professora Doutora Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais, Professora Associada na Área de Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

A.1. DOCUMENTOS PARA APECIAÇÃO:

1. Mod. CEIPC_PARE (datado e assinado pelo investigador)
2. Mod. CEIPC_DCFDI (datado e assinado pelo investigador)
3. Mod. CEIPC_DCH (datado e assinado pelo investigador)
4. Mod. CEIPC_CILE (datado e assinado pelo investigador)
5. Mod. CEIPC_TR_O (datado e assinado pelo orientador)
6. Mod. CEIPC_TR_CO (datado e assinado pelo orientador)
7. Mod. CEIPC_CHLAVET (preenchido)
8. Cronograma/ Calendarização
9. CV Investigador

A.2. RESUMO DO PROJETO

Segundo o proponente, o “trabalho digno (TD) é tido como um conceito integrador de múltiplas dimensões”, o qual já tem sido estudado pela Psicologia há várias décadas (Santos, 2017). Além disso, “dois dos constructos que têm um passado forte de investigação são os conceitos de controlo de carga de trabalho (Thürner, Stevenson & Silva, 2011) e qualidade de vida no trabalho, apresentado na literatura como uma construção multidimensional que envolve sempre a interação entre o indivíduo, o conteúdo do trabalho e o contexto em que este ocorre (Bagtasso, 2011).”



COMISSÃO DE ÉTICA
PARECER N.º 7 CEIPC/ 2022

Os indivíduos aposentados ou que estejam desempregados, não são considerados para esta pesquisa.

Instrumento(s) de Colheita de Dados: • Parte I – Questionário sobre o Trabalho Digno de Ferraro, Pais, dos Santos & Moreira (2018); • Parte II – Questionário sobre a Liderança Ética (QLE) de Yuki et al. (2013); • Parte III – Questões sobre a Escala de Liderança Tóxica (ELT) de Schmidt, (2008); • Parte IV – Dados demográficos, com questões de caracterização da amostra (disponíveis em anexo).

Procedimentos:

O procedimento inicia com o pedido de colaboração à Associação de Enfermeiros Diretores, para envio do Link de acesso ao Google Forms a todos os hospitais nacionais, no sentido dos seus/suas enfermeiros/as responderem aos questionários relativos aos instrumentos de recolha de dados, necessários para a pesquisa em causa.

B – IDENTIFICAÇÃO DAS QUESTÕES COM EVENTUAIS IMPLICAÇÕES ÉTICAS

- B.1. Este estudo e os métodos utilizados são seguros, não revelando qualquer risco ou experiência dolorosa para os participantes envolvidos.
- B.2. O Consentimento Informado Livre e Esclarecido (CILE) apresenta-se escrito de forma clara e objetiva, garantindo os princípios da voluntariedade, da autonomia e do consentimento informado, livre e esclarecido. Após pedido de esclarecimento, o proponente referiu que o CILE será apresentado a cada um dos sujeitos, no momento em que acederem ao Google Forms, o qual só avança após o seu consentimento.
- B.3. A participação dos sujeitos é voluntária e não acarreta custos nem implica qualquer contrapartida financeira, ou de outra natureza. Podendo, os participantes, livremente e a qualquer momento recusarem ou interromperem a participação no estudo sem que, por isso, sejam penalizados de alguma forma.
- B.4. Segundo calendarização disponibilizada e mediante esclarecimento acrescido, o proponente garante que “nenhuma recolha de dados será efetuada, antes de emissão de parecer da comissão de ética do IPC”.
- B.5. O requerente assegura que todos os dados recolhidos se destinam exclusivamente à realização deste estudo, não existindo quaisquer interesses financeiros a motivá-lo.
- B.6. É garantida a proteção, anonimato e sigilo dos intervenientes por meio da codificação dos dados recolhidos, os quais serão guardados numa base de dados protegida por palavra passe.



COMISSÃO DE ÉTICA
PARECER N.º 7 CEIPC/ 2022

Assim, nas palavras do investigador, “é importante compreender as relações entre as características do ambiente de trabalho da prática de enfermagem, dos cuidados de enfermagem e as suas consequências quer para utentes, quer para trabalhadores.” Uma vez que, e tal como refere, “os fatores do ambiente de trabalho podem afetar os cuidados de enfermagem e a saúde dos trabalhadores (Ferreira & Amendoeira, 2014).”

“Nos últimos anos, a preocupação com o lado negro da liderança é crescente. Assim, foram surgindo muitas definições, com a intenção de explicar o outro lado da liderança – não virtuoso –, apelada de liderança tóxica (Brandel, 2006; Goldman, 2006; Assad, 2017). A decisão de integrar na investigação a realizar o conceito de liderança tóxica decorre do facto de esta incorporar um elevado número de comportamentos de liderança nocivos, por comparação com conceitos semelhantes, como, por exemplo, a liderança abusiva, destrutiva (Pelletier, 2010). Segundo Chandra & Priyono (2016), vários estudos provam que o estilo de liderança influencia a produtividade, as condições laborais e a percepção que os trabalhadores têm das mesmas, assim como a sua satisfação. Neste sentido, o trabalho digno apresenta-se como um conceito importante para relacionar com a liderança ética e tóxica (Ernst, Hagemeyer, Marcandé & Oeltz, 2012).”

Objetivo: Estudar a percepção dos enfermeiros acerca de comportamentos de liderança ética e de liderança tóxica, e avaliar de que forma estes comportamentos de liderança se encontram associados às diferentes dimensões do trabalho digno.

Tipo de Estudo: Estudo estatístico, recorrendo à análise estatística descritiva, análise fatorial e análise de correlações através do método quantitativo.

Locais onde Decorre a Investigação: Após pedido de informação adicional, o proponente explicita que o seu estudo será realizado com o apoio da Associação de Enfermeiros Diretores, por meio da qual serão contactados os enfermeiros que reúnem as condições exigidas, e convidados a responder ao questionário disponibilizado online, na plataforma Google Forms.

Participantes / Amostra: Em resposta ao pedido de esclarecimento, o proponente refere que pretende constituir uma amostra por conveniência, constituída por um número entre 200 e 300 sujeitos “disponíveis por várias proveniências independentemente de estarem sob a égide de alguma associação sindical ou outra”.

Crítérios de Inclusão/ Exclusão: Ser enfermeiro e ter pelo menos três meses de experiência profissional; Estar ativo(a) profissionalmente e ser remunerado pelo seu trabalho.



COMISSÃO DE ÉTICA
PARECER N.º 7 CEIPC/ 2022

B.7. Este estudo não é financiado por qualquer bolsa ou fundo de investigação.

INFORMAÇÕES:

Os esclarecimentos acrescidos referentes aos pontos B.2 e B.4, solicitados por email e telefonicamente, foram enviados pelo proponente, via email.

C – CONCLUSÕES

Estando salvaguardados os pressupostos éticos relacionados com a investigação, de acordo com o disposto no n.º 2 do art.º 7º do Regulamento da Comissão de Ética do IPC, nada tenho a opor quanto ao desenvolvimento do referido projeto.

DECISÃO: Diferido, por UNANIMIDADE, em reunião do dia 4 de janeiro de 2022.

O/A Relator/a: Sílvia Maria Rodrigues da Cruz Ferrel

Assinado por: SÍLVIA MARIA RODRIGUES DA
CRUZ FERREIRA
N.º de Identificação: 08079213
Data: 2022.01.04 10:43:14 -05'00'



O/A Presidente da CEIPC:

Assinado por: Adriano Manuel Moreira do
Santos
N.º de Identificação: 082327047
Data: 2022.01.07 11:50:28 -05'00'

