



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A PERCEÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE ORGANIZAÇÕES
FAMILIARES RELATIVAMENTE A PRÁTICAS DE
LIDERANÇA DESTRUTIVA**

JOAQUIM JOSÉ PEREIRA GUIMARÃES DA COSTA

JUNHO - 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A PERCEÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE ORGANIZAÇÕES
FAMILIARES RELATIVAMENTE A PRÁTICAS DE
LIDERANÇA DESTRUTIVA

JOAQUIM JOSÉ PEREIRA GUIMARÃES DA COSTA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES
HENRIQUES

JUNHO - 2014

AGRADECIMENTOS

“Em geral, os sábios de todos os tempos disseram sempre o mesmo, e os tolos, isto é, a imensa maioria de todos os tempos, sempre fizeram o mesmo, ou seja, o contrário; e assim continuará a ser.”

Arthur Schopenhauer

Inspirado nestas palavras agradeço a todos os que acompanharam o meu percurso académico.

Obrigada Mãe, Obrigado Pai,

Obrigada Susana e Margarida,

Obrigado a todos os meus amigos,

Obrigado Professor Doutor Paulo Lopes Henriques,

Obrigado Bolota e Dior.

I. RESUMO

Com cada vez novos desafios e paradigmas com que as organizações empresariais mundiais se confrontam, a exigência, a capacidade de resposta, a eliminação do fator erro e a inovação são fatores que diferenciam organizações com sucesso de organizações sem sucesso.

A Liderança Destrutiva representa hoje um fator de importância acrescida quando se fala do sucesso e desenvolvimento de uma organização. Os comportamentos destrutivos são caracterizados por serem sistemáticos, visarem o prejuízo da organização e utilizarem incorretamente recursos afetos à mesma.

Posto isto, este estudo visa analisar a percepção dos funcionários de organizações familiares para práticas de liderança destrutiva. Para tal, foi recolhida informação de 100 funcionários de organizações familiares das mais diversas áreas de atividade, através de inquérito por questionário.

Os resultados obtidos permitem afirmar que não existe por parte dos funcionários inquiridos percepção para comportamentos destrutivos nas suas organizações.

Palavras - Chave: liderança destrutiva, organizações familiares, ambiente organizacional, percepção, seguidores

II. ABSTRACT

With ever new challenges and paradigms with which global business organizations are faced with, requirement, responsiveness, zero error and innovation are factors that differentiate successful organizations from unsuccessful organizations. Destructive Leadership represents a factor of increased importance when discussing the success and development of an organization. Destructive behaviours are characterized by being systematic, definition of harmful objectives for the organization and the incorrectly use of the organization resources.

This study aims to analyze the employee's perception of family organizations to destructive leadership practices. For this analysis, information was gathered from 100 employees of family organizations from various fields of activity, through questionnaire survey.

The results obtained allow us to state that there is no perception of the respondents to destructive behaviours in their organizations.

Keywords: destructive leadership, family enterprises, organizational environment, perception, followers

Índice

I.	Agradecimentos.....	I
II.	Resumo.....	II
III.	Abstract.....	III
1.	Introdução.....	1
2.	Revisão de Literatura.....	3
2.1.	O que é a Liderança Destrutiva?.....	3
2.1.1.	O Triângulo Tóxico.....	6
2.1.1.1.	Líderes Destrutivos.....	6
2.1.1.2.	Seguidores.....	8
2.1.1.3.	Ambiente Organizacional.....	9
2.2.	Como é que a Liderança Destrutiva é sentida numa organização?....	10
2.3.	Quais as principais características de uma organização familiar?.....	12
2.3.1.	Gestão das Organizações familiares.....	12
2.3.2.	Tomada de Decisão.....	13
2.3.3.	Sucessão.....	13
2.4.	Relação ente Organizações Familiares e Liderança Destrutiva.....	14
3.	Metodologia.....	16
4.	Análise de Dados.....	18
4.1.	Caracterização da Amostra.....	18
4.2.	Tipo de funcionário inquirido.....	18
4.3.	Análise de perceção de atos de liderança destrutiva.....	21
5.	Considerações Finais.....	26
6.	Bibliografia.....	30
7.	Anexos.....	33
7.1.	Anexo I: Tabela Estatística de respostas aos questionários.....	33
7.2.	Anexo II: Questionário.....	34

Índice de Figuras

Figura 1: O Triângulo Tóxico e os seus elementos.....	6
---	---

Índice de Tabelas

Tabela I – Características consideradas de um líder destrutivo.....	7
Tabela II – Características consideradas dos seguidores.....	8
Tabela III – Características consideradas do ambiente organizacional.....	9
Tabela IV – Idade.....	19
Tabela V – Habilitações Académicas.....	19
Tabela VI – Tempo de Serviço na Empresa.....	20
Tabela VII – Função desempenhada.....	20
Tabela VIII – Função anterior.....	20
Tabela IX – Questão I.....	21
Tabela X – Questão II.....	22
Tabela XI – Questão III.....	22
Tabela XII – Questão III.I.....	23
Tabela XIII – Questão III.II.....	24
Tabela XIV – Questão IV.....	24
Tabela XV – Questão V.....	25
Tabela XVI – Questão VI.....	26
Tabela XVII – Questão VII.....	26

A PERCEÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE ORGANIZAÇÕES FAMILIARES RELATIVAMENTE A PRÁTICAS DE LIDERANÇA DESTRUTIVA

POR JOAQUIM GUIMARÃES DA COSTA

1. INTRODUÇÃO

A maioria dos estudos realizados sobre Liderança Destrutiva focam os efeitos negativos que estas práticas possam ter para a organização e os motivos que conduzem a este tipo de práticas (Tepper, 2007).

Entre a década de 50 e a de 60 do século XX, 60% a 75% dos colaboradores das organizações europeias apontam a relação com a sua chefia direta como o principal problema no seu local de trabalho. (Hogan e Hogan, 2001). Isto justifica-se em comportamentos abusivos e de pressão sobre os mesmos, que por sua vez são resultado de condições propícias a essas práticas, como a instabilidade, ameaças internas e externas, ausência de valores morais e culturais e de equilíbrio. (Mandal, 2008). O tecido empresarial europeu é composto por 70% a 80% de organizações familiares, representando este valor aproximadamente 40% a 50% de emprego. Nestes valores, tanto se incluem Pequenas e Médias Empresas (PME's) como as maiores organizações europeias que são de gestão familiar (Mandal, 2008).

Nas organizações familiares a família representa, formal e informalmente, o centro da organização. No encontro entre estas duas estruturas, família e negócio respetivamente, resulta um aumento de conflitos que afetam ambas em todas as suas dimensões.

Na gestão familiar, características como o nepotismo¹ estão muito presentes, representando igualmente um aspeto sensível no que diz respeito às organizações familiares (Mandal, 2008). Assim, entende-se que as organizações familiares constituem um local propício ao desenvolvimento de práticas destrutivas, que afetam a chefia e os seus colaboradores.

Num ambiente empresarial cada vez mais competitivo, capacidade de liderança e gestão são cada vez mais condições necessárias para as organizações, até mesmo um requisito para o seu sucesso. (Mulec, 2006). Atualmente o foco encontra-se no poder de influência dos comportamentos do líder, relação entre líder e liderado bem como a sua atuação perante determinado contexto (Wells e Peachey, 2011)

A motivação para o estudo deve-se ao facto do autor deste fazer parte da estrutura de uma organização familiar e ter vontade de analisar a perceção de práticas de liderança destrutiva nos funcionários destas organizações.

Os objetivos do estudo visam (1) a análise de ambiente organizacional numa organização familiar e (2) a análise de perceção dos funcionários de organizações familiares em relação a práticas de liderança destrutiva.

Este estudo contribui com dados relativos à perceção dos funcionários sobre atos de liderança destrutiva, verificando-se que não há perceção desses por parte dos colaboradores, mas que há indícios da prática desses atos.

Para tal recorreu-se à análise de 100 (cem) questionários, preenchidos por colaboradores de organizações familiares.

¹ Favorecimento de família, amigos ou conhecidos em detrimento de outros

Daqui em diante o estudo estrutura-se da seguinte forma: 2. Revisão de Literatura (que aborda o tema de liderança destrutiva, assim como os seus efeitos, e as principais características das organizações familiares, sendo que a revisão da teoria apresentada é intercalada com as questões do inquérito realizado, isto porque as essas são baseadas naquilo que é a teoria da temática, em vez de qualquer outro modelo de questionário); 3. Metodologia aplicada ao estudo da temática; 4. Análise de Dados; e 5. Considerações Finais.

A conclusão deste estudo é a de que não existe percepção dos funcionários de organizações familiares para a ocorrência de práticas de liderança destrutiva, existindo no entanto indícios indicativos da sua existência.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. *O que é a Liderança Destrutiva?*

Os atos cometidos por qualquer membro de uma organização poderão ser classificados enquanto construtivos ou destrutivos, mediante os seus interesses pessoais, interesses de outros membros da organização, objetivos organizacionais, normas sociais ou normas morais (Krasikova, et al., 2013).

Apesar de não existir uma definição consensual de liderança destrutiva, que esclareça devidamente os seus limites e a distinga de fenómenos relacionados (Tepper, 2007), pode-se definir esta prática como um comportamento sistemático por parte de um líder, que viola os interesses da organização, os seus recursos, objetivos e tarefas bem como a motivação dos seus subordinados (**Questão 1.** *“Alguns dos atos tidos por elementos da organização onde se insere, podem ser classificados como destrutivos. Entendam-se atos destrutivos como atos praticados*

por qualquer elemento de uma organização, que mediante os seus interesses pessoais ou os de terceiros, violam os interesses da organização e de quem dela faz parte, onde se inserem sabotando, minando e corrompendo os objetivos, recursos e tarefas organizacionais”.)

Na liderança destrutiva os desejos do líder prevalecem sobre as necessidades dos seus subordinados (Furnaham, 2010), forçando estes a perseguir objetivos contrários aos interesses da organização, existindo mesmo autores que defendem enquanto característica de um líder destrutivo o facto de este ser maquiavélico (Dahling, 2009)².

A Liderança Destrutiva inclui ainda a prática de métodos dolosos para a organização, com o objectivo de influência dos subordinados à causa do líder, como forma de justificação das suas acções (Einarsen, et al., 2007) apesar de na sua génese, não existir qualquer intencionalidade por parte de quem a pratica, em causar dolo (Einarsen, et al., 2007).

Assim, Liderança Destrutiva, não inclui formas de liderança construtiva que não envolvam comportamentos dolosos, liderança inexistente que é dolosa sem intenção ou baixa performance em atingir objetivos, com ou sem dolo, que causem danos à organização (Krasikova, et al., 2013);

Contudo, é importante para o esclarecimento claro da temática de Liderança Destrutiva que seja feita uma distinção entre aquela que é praticada com dolo e

² Entende-se por maquiavélico o facto de este entender os seguidores como meras ferramentas que lhe permitirão alcançar os objetivos desejados, manipulando-os consoante os seus interesses (Dahling, 2009). É também o comportamento que condiciona a motivação, bem-estar e satisfação dos subordinados. É uma variedade de aspectos muito para além de apenas “ausência” de liderança (Ashforth, et al., 1994) (Bies, 1998) (Einarsen, et al., 2007).

aquela que não o é. Para tal é necessário definir aquilo que é considerado intencional e consciente e não intencional e inconsciente, pois um líder até poderá optar por uma opção que cause danos à organização apenas porque não tem capacidade de optar por melhor, por falta de competência (Craig, et al., 2005).

Ashforth, et al. (1994), na exposição da sua definição de liderança destrutiva, não tornam claro se incluem ou não o factor “intenção” na sua análise. Por outro lado, Bies (1998), exclui por completo das suas definições qualquer comportamento não intencional. No entanto, as definições não deverão incluir o factor intencionalidade pois aquilo que torna a liderança em liderança destrutiva, relaciona-se menos com a intencionalidade do líder do que com os resultados que advêm dos seus comportamentos destrutivos. Ou seja, deverá incluir comportamentos não intencionais como resultado da ausência de reflexão, sensibilidade ou competência. **(Questão 2.** *“Esses atos são resultado da ausência de reflexão, sensibilidade ou competência.”*) Quem utiliza este tipo de prática pode nem pretender prejudicar a empresa conscientemente mas devido à sua insensibilidade, incapacidade de reflexão e falta de confiança, acabam efectivamente por a prejudicar (Einarsen, et al., 2007).

Sheard A. (2013) defende enquanto antecedentes da Liderança Destrutiva, comportamentos narcisistas ou arrogância e perda de contacto com a realidade dos fatos.

É importante distinguir indícios ou até mesmo efetivos comportamentos de Liderança Destrutiva de comportamentos refletivos de ausência de liderança, pois estes últimos não representam mais que a falta de capacidade do líder em movimentar recursos para atingir objetivos definidos (Krasikova, et al., 2013).

Existem duas manifestações claras da presença da prática de Liderança Destrutiva num líder: a) definir objetivos prejudiciais à organização e “convencer” os subordinados a seguirem tais objetivos; b) Este “convencimento” levado a cabo pelo líder é aplicado através de práticas destrutivas ou “menos morais” (pressão verbal, *bullying*, etc.) (Einarsen, et al., 2007). **(Questão 3.** “A definição e delineação de alguns dos objetivos organizacionais da sua empresa visam o prejuízo dos interesses da mesma.”)

2.1.1. O Triângulo Tóxico

Através do “Triângulo Tóxico”, analisam-se as consequências negativas da Liderança Destrutiva resultado da confluência de três elementos: líderes destrutivos; seguidores; ambiente organizacional propício (Padilla, et al., 2007).

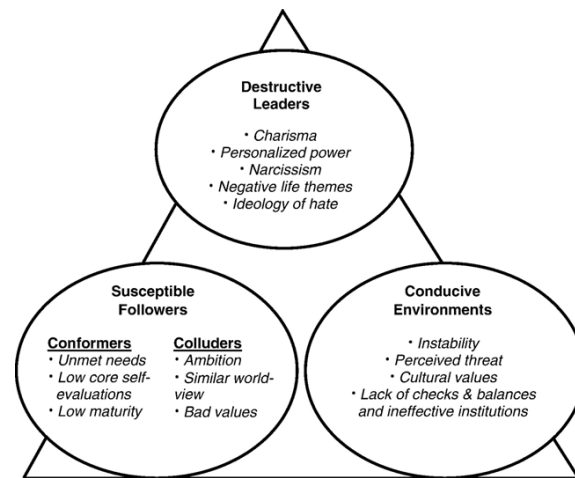


Figura 1 - O TRIÂNGULO TÓXICO E OS SEUS ELEMENTOS

2.1.1.1. Líderes Destrutivos

Na análise da Liderança Destrutiva, existem 5 características críticas de um líder a considerar: carisma, forma de utilização do poder, narcisismo, ideologia de vida negativa e ideologia do ódio (Padilla, et al., 2007). **(Questão 4.** “As características

predominantes de alguns indivíduos da estrutura onde se insere são um dos motivos responsáveis pela prática de atos destrutivos.)

TABELA I
CARACTERÍSTICAS CONSIDERADAS DE UM LÍDER DESTRUTIVO

Característica	Descrição	Autores
Carisma	Característica central dos líderes destrutivos; Liderança destrutiva e o carisma estão empiricamente relacionados pois mesmo os líderes carismáticos que não são destrutivos representam perigo para o ambiente que os rodeia, ao se aproveitarem do crédito que têm para abusar do seu poder para fins e objectivos pessoais.	(Padilla, et al., 2007) (Yukl, 1999)
Utilização do poder	Líderes com ausência de princípios éticos utilizam o seu poder para servir os seus interesses e utilizam o controlo e a coação como forma de obrigação de terceiros aos seus propósitos e ideias, não tolerando visões opostas às suas. Caracterizam-se por serem impulsivos, irresponsáveis e punitivos.	(Conger, 1990) (House e Howell, 1992)
Narcisismo	Envolve domínio, arrogância, grandiosidade e utilização de poder para fins pessoais. Líderes narcisistas vivem em torno da sua própria realidade, têm necessidade de se sentir no centro dos acontecimentos ignorando outros pontos de vista que não os seus.	(Rosenthal e Pittinsky, 2006) (Conger e Kanungo, 1998)
Ideologia de vida negativa	Imagem destrutiva que o líder tem do mundo que o rodeia ou do seu papel no mundo em que se insere.	(O'Connor, et al., 1995)

Ideologia de ódio	Caracterizado pelo sonho constante de eliminar os seus adversários ou possíveis ameaças. (Padilla, et al., 2007)
-------------------	--

2.1.1.2. Seguidores

A literatura distingue dois grandes grupos de seguidores: aqueles que cegamente seguem o líder e têm participação ativa nas suas acções e aqueles que seguem o líder criando condições para o desenvolvimento de tal estilo de liderança, sendo sugerida a designação respetivamente de seguidores *colluders* e seguidores *conformers*. (Higgins, 1997)

TABELA II

CARACTERÍSTICAS CONSIDERADAS DOS SEGUIDORES

Seguidores	Características	Autores
<i>Colluders</i>	Ambiciosos (ansiosos por estatuto, dispostos a serem totalmente subservientes ao líder desde que isso signifique o desejado estatuto), egoístas e partilham a visão do seu líder.	(Higgins, 1997) (Padilla, et al., 2007)
<i>Conformers</i>	Baseiam-se em necessidades básicas insatisfeitas (isolamento, falta de condições económicas, injustiça social), avaliação negativa de si próprio (motivação, satisfação pessoal e satisfação profissional, traumas de inferioridade) e imaturidade psíquica.	(Higgins, 1997)

2.1.1.3. Ambiente organizacional

Seja o ambiente externo ou interno, envolve os líderes, os seus seguidores e consequentemente as suas redes de relacionamentos, nomeando 4 factores decisivos ao desenvolvimento da Liderança Destrutiva: Instabilidade; Ameaças; Valores culturais e ausência de equilíbrio e institucionalização. (Padilla, et al., 2007). (**Questão 5.** “O ambiente organizacional da sua empresa é um dos principais responsáveis pela prática de atos destrutivos no seio da mesma”.)

TABELA III

CARACTERÍSTICAS CONSIDERADAS DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Característica	Descrição	Autores
Instabilidade	Momentos de instabilidade são propícios a mudanças radicais por parte dos líderes sob pretexto de restabelecer a ordem. Estas mudanças são bem aceites pois em tempo de instabilidade, a necessidade de resposta imediata urge pelo que os líderes ganham mais poder.	(Padilla, et al., 2007) (Conger e Kanungo, 1998)
Ameaças	Quando as pessoas se sentem ameaçadas, a sua disposição para aceitarem uma liderança mais rígida é maior, é aí que encontram alguma esperança perante as ameaças, aumentando assim o número de seguidores do líder. Muitos líderes utilizam a ideia de uma possível ameaça como forma de ganharem poder e apoio junto dos seguidores.	(Solomon, et al., 1991)

Valores culturais	Sociedades onde reine a incerteza os líderes destrutivos são bem vistos e desejados representando para uma fonte de esperança, através de regras apertadas onde todos são enquadrados. Noutros casos, muitas culturas têm preferência por líderes fortes e rígidos pela sua capacidade de unificação das massas, como forma de impedimento de conflitos.	(Luthans, et al., 1998) (Padilla, et al., 2007)
Ausência de processos e institucionalização	Abusos e centralização de poder pelas funções concedidas aos líderes. Frequente em funções sénior onde a existência de controlo é menor. Cultura de dependência e apatia entre os seguidores contribui igualmente para a centralização do poder	(Kaiser e Hogan, 2007) (Hambrick e Abrahamson, 1995) (Padilla, et al., 2007)

2.2. Como é que a Liderança Destrutiva é sentida numa organização?

Os resultados provenientes de uma liderança destrutiva não resultam apenas de líderes destrutivos mas igualmente de quem os apoia nesse tipo de liderança. Neste prisma, a resposta que os seguidores terão perante tal comportamento constituirá motivo de moderação ou por sua vez de aumento do comportamento doloso do líder (Furnaham, 2010).

Alguns ambientes organizacionais são por si mais vulneráveis a uma liderança destrutiva. As organizações mais vulneráveis são as mais instáveis, as com baixos valores culturais, pouco equilibradas, com falta de eficácia e eficiência, bem como organizações em crise (Padilla, 2007).

De acordo com alguns autores, quanto mais um líder se aperceber que os seus objetivos estão desalinhados com os objetivos organizacionais, mais encorajado fica em propor objetivos destrutivos aos seus seguidores. Também, quanto mais um líder se apercebe que os seus objetivos estão a sair “frustrados” junto dos seguidores, mais encorajado fica à prática de uma liderança destrutiva com o fim de persuadir os seguidores a porem em prática os seus objetivos (Krasikova, et al., 2013).

Os comportamentos próprios da liderança destrutiva, não têm de ser naturalmente visíveis e ativos, podendo mesmo passar despercebidos e passivos (Ståle Einarsen, 2007).

Qualquer prática de liderança destrutiva poderá ser antecedida por comportamentos narcisistas ou arrogantes bem como a perda da noção da realidade. Existem dois sinais claros num líder que denotam a prática de liderança destrutiva: 1) a definição de objetivos prejudiciais à organização e o envolvimento dos seguidores nestes objetivos; 2) este envolvimento passa por práticas menos morais como a pressão verbal ou o *bullying*. (**Questão 3.1.** “São postos em prática alguns tipos de mecanismos de pressão com o intuito de levar aqueles que não estão de acordo com os objetivos delineados, a aceitá-los e praticá-lo”) e (**Questão 3.2.** “Os objetivos organizacionais delineados são entendidos e seguidos pela restante estrutura organizacional”.)

2.3. *Quais são as principais características de uma organização familiar?*

Empresas familiares são aquelas que são detidas na sua maior parte por elementos pertencentes à família e que têm como um dos objectivos a sua continuação no tempo através da descendência de geração em geração (Cadbury, 2000).

2.3.1. *Gestão das Organizações Familiares*

Uma das características principais entre as empresas familiares é o uso de técnicas e práticas de gestão profissionais como o planeamento estratégico ou financeiro e recurso a consultorias externas à organização.

A gestão duma organização familiar enfrenta fatores de dificuldade acrescida, uma vez que o fator emoção é mais comum e constante (Neubauer e G.Lank, 1998).

Em muitas organizações familiares o capital interno e os recursos existentes não são condição suficiente para crescimento, sendo necessário a abertura dessas a capitais externos.

Isto sugere que as empresas se tornem cada vez mais “profissionais” e menos do tipo de “gestão familiar”, com o decorrer da sua actividade, permitindo-lhes tomar melhores decisões estratégicas (Sonfield e Lussier, 2002).

Pode-se dividir o estilo de gestão das empresas familiares em dois grandes grupos, nomeadamente a gestão por membros da família ou a gestão por profissionais da área, geralmente exteriores à família.

A gestão por membros da família é caracterizada pela predominância de relações hierárquicas, controlo e concentração do poder e decisão na gestão de topo, acompanhamento próximo dos processos e ainda, a existência de desconfiança relativamente a membros exteriores ao núcleo familiar. Já a gestão dita profissional é caracterizada pela inclusão de diversos elementos na gestão e

decisão da organização e por vezes a predominância de elementos exteriores à família na gestão de topo. (Jr., 1988) (**Questão 6.** “A tomada de decisão e a definição dos objetivos organizacionais está exclusivamente centralizada no seio da família detentora do negócio.”) e (**Questão 7.** “Para além do núcleo familiar existem profissionais exteriores à família com poder de decisão no seio da estrutura organizacional.”)

Para resultados eficientes sugere-se a inclusão de membros exteriores ao núcleo familiar na gestão de topo da organização. Esta inclusão não terá obrigatoriamente de ser totalitária, podendo coexistir gestão profissional com gestão familiar. Esta inclusão dotará a organização de uma maior capacidade de lidar com os desafios com que se depara (Jr. e Sanchez, 1998).

2.3.2. Tomada de Decisão

A tomada de decisão poderá ser dividida em dois tipos: tomada de decisão em equipa ou centralizada.

A tomada de decisão em equipa envolve todos os elementos da família, podendo incluir igualmente alguns exteriores à mesma, existindo ainda assim um desses elementos que seja reconhecido pelos outros enquanto “superior” ou de quem emana a “última palavra” (Aronoff, 1998).

2.3.3. Sucessão

A sucessão é um factor determinante no sucesso futuro da empresa (Robinson, et al., 2007). A dificuldade dos seus líderes em passar o poder e a tomada de decisão para os seus sucessores, sendo fundamental uma correcta preparação do sucessor

a nível de liderança bem como um plano de sucessão estruturado, é outra característica deste processo.

Comparando práticas de sucessão entre empresas familiares e empresas não familiares, verificam-se duas principais diferenças: as empresas familiares têm como um dos factores de decisão da sucessão o relacionamento interpessoal existente com o potencial sucessor, dando assim relevância às relações informais. Já as empresas não familiares valorizam como factor de decisão dessa sucessão menos as relações informais mas sim as relações formais, mais concretamente as suas habilitações e capacidades (Fiegener e Prince, 1994).

Outra característica das organizações familiares é o facto de em grande parte destas se verificar uma “sombra” daquilo que foi feito e no caso, bem feito, pelo fundador da organização. Esta “sombra” poderá acompanhar a empresa a nível geracional, tanto a nível de sucessores como a nível organizacional.

Esta situação poderá provocar nos sucessores e em quem os rodeia a sensação de faltar algo em relação ao que existia no passado, podendo isto provocar efeitos disfuncionais na própria performance da empresa. Ainda assim, esta “sombra” poderá igualmente causar impactos positivos ao fornecer aos seguidores precisamente o caminho que têm de seguir para alcançar os *standards* desejados (Kelly, et al., 2000).

2.4. *Relação entre Organizações Familiares e Liderança Destrutiva*

Como referido anteriormente, na segunda metade do século XX a relação com a chefia direta foi apontada pelos colaboradores das organizações europeias como o principal fator perturbador de um normal funcionamento (Hogan e Hogan, 2001).

De acordo com Mandal (2008), a ocorrência deste tipo de situações deve-se essencialmente ao fato de as organizações reunirem as condições propícias ao seu desenvolvimento e prática, como a instabilidade, ameaças internas e externas, ausência de valores morais e culturais bem como a ausência de equilíbrio.

O mesmo autor menciona o fato de o tecido empresarial europeu no século XXI ser composto sensivelmente por 70% a 80% de organizações familiares, representando isto cerca de 40% a 50% de emprego.

As organizações familiares são caracterizadas pela existência de um binómio agregador de grande força, composto por família detentora do negócio e o negócio em si. Este binómio é na sua origem o encontro entre duas estruturas de acrescida dimensão e importância, família e negócio respetivamente, significando este encontro de forças um aumento de conflitos. É igualmente importante referir que o nepotismo³ é uma característica muito presente no seio das organizações familiares representando igualmente um aspeto sensível das mesmas (Mandal, 2008). A inserção de elementos próximos à família ou mesmo da família na estrutura do negócio pode representar um fator perturbador do ambiente organizacional na medida em que favorece a existência de abusos de poder (Tabela III) (Padilla, 2007). Esta ocorrência conduz a uma maior instabilidade da organização, perturbando igualmente o seu normal funcionamento e representando enquanto elemento do ambiente organizacional, fator motivador de práticas destrutivas (Conger & Kanungo, 1998). Com estes fatores, as organizações familiares tornam-se num ambiente propício ao desenvolvimento de atos destrutivos pela sua sensibilidade à ocorrência de conflitos que têm.

³ Favorecimento de família, amigos ou conhecidos em detrimento de outros

O sucesso duma organização familiar, entre muitos outros fatores encontra-se na satisfação dos colaboradores em trabalharem na organização e poderem contribuir para o seu desenvolvimento (Cadbury, 2000). Esta satisfação e consequente performance são influenciadas pelo ambiente organizacional bem como pela liderança praticada (Krasikova, et al., 2013), estes últimos aspetos sensíveis à ocorrência de liderança destrutiva numa organização (Tabela I e III).

Na medida em que organizações familiares têm características naturais que conduzem à sua instabilidade e aumento de conflitos, estas reúnem as condições que a literatura identifica como propiciadoras de liderança destrutiva.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo foi desenvolvida em fases distintas.

Primeira fase: pretendeu-se contactar com as organizações envolvidas de forma a compreender de um modo geral o objeto de estudo a tratar. Procedeu-se à análise do número de trabalhadores das respetivas organizações.

Segunda fase: inicia-se a elaboração dos questionários. O questionário é dividido em duas partes: uma primeira parte onde são fornecidas informações gerais sobre os inquiridos – faixa etária, grau de escolaridade e número de anos a trabalhar na organização. Na segunda parte do questionário, as questões já visam entender especificamente a perceção de cada colaborador relativamente a práticas de liderança destrutiva.

Terceira fase: a distribuição dos questionários ocorre por uma amostra de 100 trabalhadores de empresas distintas, entre elas: Provipor – Produção de alimentos para animais, Lda.; Humberto Silva, Lda.; Sol – Mar Imobiliária SA; Guimarães da Costa – Customs Representative; Quinta do Pé da Serra – Organização de Eventos.

O processo de recolha de informação decorrerá através de resposta *online* mediante o envio do questionário por correio electrónico. Utiliza-se esta ferramenta não só pela distância geográfica das organizações em estudo como por facilidade na recolha e tratamento dos dados aos inquiridos bem como porque os questionários são considerados “um instrumento de recolha de dados que deverá ter uma sequência lógica que em geral são respondidas por escrito sem a presença do investigador” (Marconi, 2003).

Para além disso, numa comparação entre questionários e entrevistas, analisando as vantagens e desvantagens destes dois métodos de recolha de informação, os questionários representam grande vantagem a nível de economia de tempo, redução de custos, permitem uma grande recolha de dados com grande liberdade e segurança nas respostas. A maior desvantagem será a de não poder ajudar o questionado no preenchimento do questionário (Marconi, 2003).

Quarta fase: após resposta aos questionários e receção dos mesmos via correio electrónico, é efetuado o tratamento da informação recolhida pretendendo-se então analisar o proposto e cruzar os dados recolhidos com a teoria apresentada na Revisão de Literatura. Para tal é utilizado o *software* de análise e tratamento estatístico SPSS através do qual se pretende analisar um perfil de respostas obtido que possibilite verificar a existência ou não de atos de liderança destrutiva e a respetiva perceção dos funcionários das organizações relativamente a esses atos.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1. *Caracterização da Amostra*

Perante a Revisão de Literatura elaborada no campo teórico propõe-se demonstrar se existem atos que indiquem possíveis práticas de liderança destrutiva, através da percepção dos elementos dessa organização.

Relaciona-se Liderança Destrutiva e Organizações Familiares na medida em que a Liderança Destrutiva constitui práticas que afetam e envolvem as chefias das organizações em prol dos seus interesses pessoais e que as Organizações Familiares pelo crescente potencial para a ocorrência de conflitos que têm, constituem um local propício ao desenvolvimento destas mesmas práticas de liderança destrutiva.

De forma a uma melhor compreensão, apresentam-se os principais objetivos que se pretendem ver tratados com este trabalho: (1) análise de percepção dos funcionários de organizações familiares em relação a práticas de liderança destrutiva pela (2) análise de ambiente organizacional nas organizações familiar.

Para tal, é efetuada a análise da informação obtida através dos 100 (cem) questionários distribuídos em organizações familiares.

4.2. *Tipo de funcionário inquirido*

Quanto ao tipo de funcionário inquirido, o perfil deste é analisado através de variáveis como a idade, os anos de serviço na organização, as habilitações académicas bem como se a sua experiência profissional.

Neste âmbito, estamos perante um inquirido onde a maioria se apresentava num intervalo entre os 31 e os 53 anos de idade com uma média de 42,60 e o desvio – padrão de 11,81, significando 59% das respostas finais.

TABELA IV

IDADE

N	Válido	100
	Ausente	0
Média		42,60
Desvio Padrão		11,810
Mínimo		19
Máximo		64

A idade mais verificada foi 57 anos significando 8 respostas e respetivamente 8% das respostas finais.

Quanto às Habilitações Académicas dos inquiridos a média das respostas é de 3,22 com um desvio - padrão de 1,02, entendendo-se assim que a maioria das respostas se encontra entre a hipótese 2 - Licenciatura e a hipótese 4 - Outra. A hipótese 4 - Outra, foi a mais seleccionada entre os inquiridos representando 57% das respostas. Enquadra-se nesta hipótese qualquer escolaridade abaixo do grau de bacharelato bem como qualquer escolaridade acima do grau de mestrado.

TABELA V

HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

N	Válido	100
	Ausente	0
Média		3,22
Desvio Padrão		1,021
Mínimo		1
Máximo		4

Quanto à variável “Tempo de Serviço na Empresa”, a média é de 11,83 anos com um desvio-padrão de 8,82.

TABELA VI

TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA

N	Válido	100
	Ausente	0
Média		11,83
Desvio Padrão		8,822
Mínimo		1
Máximo		36

Relativamente a funções desempenhadas pelos inquiridos a média foi de 2,50 com um desvio-padrão de 1,31. A hipótese Operacionais foi a mais seleccionada, com 30% das respostas. 52% dos inquiridos responderam afirmativamente sobre se já tinham desempenhado uma função anterior.

TABELA VII

FUNÇÃO DESEMPENHADA

N	Válido	100
	Ausente	0
Média		2,5
Desvio Padrão		1,314
Mínimo		1
Máximo		5

TABELA VIII

FUNÇÃO ANTERIOR

N	Válido	100
	Ausente	0
Média		1,49
Desvio Padrão		0,502
Mínimo		1
Máximo		2

4.3. Análise da percepção de atos de liderança destrutiva

Através da Questão 1. pretendeu-se analisar a percepção sobre a existência de liderança destrutiva uma vez que esta é um requisito para a análise da sua existência.

Com 56% de respostas “Nunca” ou “Raramente”, e com 44% das respostas entre “Periodicamente”, “Muitas Vezes” e “Sempre”, a resposta mais dada pelos inquiridos foi “Raramente”, representando esta 42% das respostas totais (Tabela IX).

Considerando que o peso das respostas “Nunca” e “Raramente” (56%) é superior ao peso das respostas das restantes hipóteses, entende-se que na ótica dos inquiridos nunca ou raramente existem atos de liderança destrutiva nas suas organizações, ou seja, não existe percepção por parte dos funcionários da existência de liderança destrutiva nas suas organizações.

TABELA IX
QUESTÃO 1 (%)

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Válido	1	15	15,0	15,0
	2	41	41,0	56,0
	3	17	17,0	73,0
	4	20	20,0	93,0
	5	7	7,0	100,0
	Total	100	100,0	

A Questão 2. visa comprovar se os atos registados são, de acordo com a teoria, destrutivos ou se são comportamentos não enquadram como tal.

Não existiu uma resposta clara por parte dos inquiridos tendo a hipótese mais selecionada sido “Muitas Vezes”, representando 32% das respostas totais (Tabela X).

TABELA X
QUESTÃO 2

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Válido	1	27	27,0	27,0
	2	20	20,0	47,0
	3	12	12,0	59,0
	4	32	32,0	91,0
	5	9	9,0	100,0
	Total	100	100,0	

Com a Questão 3, pretende-se verificar se as práticas dos gestores estão de acordo com o que a teoria sugere que ocorre com liderança destrutiva. A resposta foi clara tendo a hipótese “Nunca” sido a mais selecionada e representando 48% das respostas totais (Tabela XI). Já a hipótese “Raramente” representa 18% das respostas totais. Assim, e pretendendo verificar se os objetivos delineados visam o prejuízo, 66% das respostas são negativas.

TABELA XI
QUESTÃO 3

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Válido	1	48	48,0	48,0
	2	18	18,0	66,0
	3	17	17,0	83,0
	4	14	14,0	97,0
	5	3	3,0	100,0
	Total	100	100,0	

A Questão 3.1. pretende verificar a afirmação da teoria que para a adesão por parte dos seguidores, são criadas ferramentas e mecanismos de pressão.

A resposta mais selecionada foi a resposta 3 – “Periodicamente”, com 31% das respostas totais. Refira-se que 49% das respostas são distribuídas entre as hipóteses 1 – “Nunca” e 2 – “Raramente” e as hipóteses 4 – “Muitas Vezes” e 5 – “Sempre” representam apenas 20% das respostas totais (Tabela XII).

TABELA XII

QUESTÃO 3.1

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Válido	1	21	21,0	21,0
	2	28	28,0	49,0
	3	31	31,0	80,0
	4	17	17,0	97,0
	5	3	3,0	100,0
	Total	100	100,0	

Estando exposto se existem alguns tipos de mecanismos de pressão como forma de adesão aos objetivos delineados, torna-se necessário verificar a existência de seguidores. Através da questão 3.2. verifica-se que a maioria das respostas encontra-se dividida entre as hipóteses 4 – “Muitas Vezes” e 5 – “Sempre”, sendo aqui a resposta mais dada a 4 – “Muitas Vezes”, representando 52% das respostas totais (Tabela XIII). Se for feita uma união entre as respostas 4 e 5 obtemos 81% das respostas totais (Tabela XIII) o que é sinónimo de que os objetivos organizacionais delineados são entendidos e seguidos pela restante estrutura organizacional.

TABELA XIII

QUESTÃO 3.2.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Válido	1	1	1,0	1,0
	2	3	3,0	4,0
	3	15	15,0	19,0
	4	52	52,0	71,0
	5	29	29,0	100,0
	Total	100	100,0	

Com a questão 4., seguindo a teoria que enumera como um dos principais motivos para a existência de liderança destrutiva as características de membros da organização, pretende compreender se existe essa variável na organização.

A resposta mais selecionada com 36% é a hipótese 2 – “Raramente” (Tabela XIV). Entende-se que existem características de alguns indivíduos da estrutura organizacional que fomentam alguns comportamentos eventualmente mais perturbadores do ambiente organizacional e possivelmente “condutores” de liderança destrutiva.

TABELA XIV

QUESTÃO 4.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Válido	1	12	12,0	12,0
	2	36	36,0	48,0
	3	19	19,0	67,0
	4	24	24,0	91,0
	5	9	9,0	100,0
	Total	100	100,0	

Outro dos fatores enumerados para a existência de práticas de liderança destrutiva nas organizações é o ambiente organizacional. Questionados sobre se o ambiente

organizacional é um dos motivos pela prática de atos de liderança destrutiva nas suas organizações, a resposta que obteve mais consenso foi 1 – “Nunca” representando 34% seguida da resposta 2 – “Raramente” representando 27% (Tabela XV). Unindo as duas respostas verificamos um peso total de 61% (Tabela XV).

TABELA XV

QUESTÃO 5.

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Válido	1	34	34,0	34,0
	2	27	27,0	61,0
	3	23	23,0	84,0
	4	10	10,0	94,0
	5	6	6,0	100,0
	Total	100	100,0	

Sendo o objetivo deste estudo ter enquanto amostra funcionários de organizações familiares, torna-se necessário comprovar se realmente são organizações de gestão familiar e a que nível essa gestão familiar de um negócio é praticada. Através das questões 6. e 7. pretende-se respetivamente verificar perante que modelo de gestão estamos – de gestão exclusivamente familiar ou com intervenção de profissionais exteriores.

Verifica-se, em comparação entre questões, que maioritariamente se está perante organizações de gestão exclusivamente familiar. À questão 6., a maioria das respostas encontra-se na hipótese 5 – “Sempre”, ou seja, exclusivamente a família intervém e tem poder de decisão no negócio, representando 57% das respostas totais. Por outro lado, à questão de se existe intervenção de profissionais

exteriores à família na gestão e decisão do negócio, a resposta mais selecionada foi 2 – “Raramente” representando 36% (Tabela XVI) das respostas totais.

TABELA XVI

QUESTÃO 6.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Válido	1	2	2,0	2,0
	3	12	12,0	14,0
	4	29	29,0	43,0
	5	57	57,0	100,0
	Total	100	100,0	

TABELA XVII

QUESTÃO 7.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Válido	1	28	28,0	28,0
	2	36	36,0	64,0
	3	17	17,0	81,0
	4	15	15,0	96,0
	5	4	4,0	100,0
	Total	100	100,0	

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo elaborado foca a percepção dos funcionários de organizações familiares relativamente a atos de liderança destrutiva nas suas organizações. Conclui-se que a percepção dos funcionários é a de não existência de atos de liderança destrutiva nas suas organizações.

Os inquiridos têm uma média de idades de 42,60 anos. Ao nível das suas funções, a maioria desempenha funções operacionais, não sendo a primeira experiência na organização.

É possível concluir que a percepção dos inquiridos é maioritariamente de não existência de atos de liderança destrutiva nas suas organizações. Quando existem, esses atos não são percecionados pelos funcionários enquanto destrutivos, indo exatamente ao encontro do que Stale Einarsen (2007) refere, que os comportamentos destrutivos ou característicos de liderança destrutiva podem não ser naturalmente visíveis e ativos podendo passar despercebidos. Verifica-se a existência de atos que na ótica dos inquiridos são resultado da ausência de reflexão, sensibilidade ou competência. De acordo com Einarsen, et al. (2007), os comportamentos provenientes da ausência de reflexão, sensibilidade ou competência deverão ser incluídos naquilo que são comportamentos destrutivos, apesar de eventualmente não intencionais.

Uma das características que a teoria identifica como sinal da existência de liderança destrutiva é a delineação de objetivos que visem o prejuízo da organização. Aqui, também não existe qualquer percepção da existência de tal situação, com 48% dos inquiridos a responderem “Nunca”, o que em conjunto com a análise da influência que fatores como o ambiente organizacional ou as características de alguns indivíduos da organização têm para que ocorram práticas de liderança destrutiva, permite concluir que se existem atos de liderança destrutiva os mesmos não são percecionados pelos funcionários, pois estes não consideram as características de alguns indivíduos da organização nem mesmo o ambiente organizacional como fatores responsáveis por atos de liderança destrutiva ou perturbadores do normal funcionamento da organização. Também aqui justifica-se citar Stale Einarsen (2007), quando este autor refere que a prática de atos destrutivos à organização podem não ser visíveis mesmo por quem dela faz

parte. Por outro lado, pode-se entender que a amostra em estudo se trata de organizações menos vulneráveis a atos de liderança destrutiva através do seu ambiente organizacional ou pelas características de alguns elementos que a constituem. Citando Padilla (2007), este autor refere que as organizações mais vulneráveis a atos de liderança destrutiva são aquelas onde existe maior instabilidade proveniente dos elementos que constituem um ambiente organizacional mais enfraquecido e suscetível.

Por outro lado, no entanto, são identificados por 51% dos inquiridos (Tabela XII) a existência de mecanismos de pressão que são geralmente caracterizados por pressão verbal ou *bullying*. Segundo Einarsen, 2007, uma das duas manifestações claras da existência de liderança destrutiva é a prática de mecanismos de pressão como forma de recolha de apoio do líder para as suas ideias e objetivos. Também Krasikova, et al. (2013), refere que a existência de mecanismos de pressão é um dos indícios que definem uma liderança destrutiva.

As organizações em análise são de gestão familiar onde a gestão e o poder de decisão estão centralizados na família detentora do negócio. De acordo com Mandal (2008), as organizações familiares representam um ambiente propício a conflitos. Citando Cadbury, (2000), “empresas familiares são aquelas que são detidas na sua grande parte por elementos pertencentes à família.” A conclusão deste estudo é a de que não existe percepção dos funcionários de organizações familiares para a ocorrência de práticas de liderança destrutiva, existindo no entanto indícios indicativos da sua existência. Esta situação está prevista na literatura através de Einarsen (2007), ao referir que os atos de liderança destrutiva podem não ser visíveis, existindo no entanto indícios da existência de

liderança destrutiva, sendo um desses indícios a existência de mecanismos de pressão.

Perante os resultados obtidos com este estudo, consegue-se responder aos objetivos estabelecidos para o mesmo: 1) Análise de percepção dos funcionários de organizações familiares em relação a práticas de liderança destrutiva; 2) Análise de ambiente organizacional nas organizações familiares.

Quanto às limitações a este estudo, foi difícil reunir literatura que tratasse a temática da liderança destrutiva especificamente em organizações familiares. Posto isto, recorreu-se a literatura que caracterizasse tanto as organizações familiares como as não familiares em busca de encontrar diferenças entre elas no que diz respeito aos impactos que a liderança destrutiva tem.

Quanto a sugestões para estudos futuros, seria interessante para a temática da liderança destrutiva analisar: a) a percepção das chefias de topo relativamente a atos de liderança destrutiva nas suas organizações; b) acompanhar uma organização em concreto e num período de tempo recorrer às análises necessárias para verificar a existência de liderança destrutiva no seio das mesmas.

6. BIBLIOGRAFIA

- Aronoff, C., 1998. *Megatrends in family business*. s.l.:Family Business Review.
- Ashforth, B., Ma & Vredenburg, 1994. *Petty tyranny in organizations*, s.l.: Human Relations.
- Bies, R. J. T. T. M., 1998. *Two faces of the powerless. Coping with tyranny in organizations*, s.l.: In R. M. Kramer M.A. Neale (Eds.), Power and influence in organizations.
- Cadbury, S. A., 2000. *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from today's*. s.l.:Egon Zehnder International.
- Conger, J., 1990. *The darkside of leadership*, s.l.: Organizational Dynamics.
- Conger, J. & Kanungo, R., 1998. *Charismatic leadership in organizations*, s.l.: Thousand Oaks.
- Craig, S. B. K. R. B., Kelloway, Blumen, L. & Thoroughgood, 2005. *Destructive leadership*, s.l.: Oxford University Press.
- Dahling, J. J. W. B. G. L. P. E., 2009. *The development and validation of a new Machiavellianism scale*, s.l.: Journal of Management.
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A., 2007. *Destructive Leadership Behaviour: a definition and conceptual model*, s.l.: The Leadership Quarterly.
- Fiegner, M. & Prince, R., 1994. *A comparison of successor development in family and nonfamily businesses*. s.l.:Family Business Review.
- Furnham, A., 2010. *The Elephant in the Board Room*. s.l.:Palgrave Macmillan.
- Hambrick, D. & Abrahamson, C., 1995. *Assessing the amount of managerial discretion in different industries: A multi-method approach*. s.l.:Academy of Management Journal.
- Higgins, E., 1997. *Beyond pleasure and pain*. s.l.:American Psychologist.
- Hogan, R. & Hogan, J., 2001. *Assessing leadership:a view from the dark side.*, s.l.: International Journal of Selection and Assessment.
- House, R. & Howell, J., 1992. *Personality and charismatic leadership*, s.l.: Leadership Quarterly.
- Jr., W. D., 1988. *Culture and continuity in family firms*. s.l.:s.n.
- Jr., W. D. & Sanchez, M., 1998. *Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review*. s.l.:s.n.
- Kaiser, R. & Hogan, R., 2007. *The dark side of discretion: Leader personality and organizational decline*. s.l.:s.n.

Kelly, L., Athanassiou, N. & Crittenden, W., 2000. *Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm*. s.l.:s.n.

Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M., 2013. *Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda*, s.l.: Journal of Management.

Lussier, R. & Sonfield, M., 2004. *Family Business Management Activities, Styles and Characteristics: A Correlational Study*. s.l.:American Journal of Business.

Luthans, F., Peterson, S. & Ibrayeva, E., 1998. *The potential for the dark side of leadership in post-communist countries*. s.l.:Journal of World.

Mandal, I., 2008. *Overview of Family Business Relevant Issues*, Vienna: Austrian Institute for SME Research.

Marconi, M., 2003. *Fundamentos de Metodologia Científica*, São Paulo: Atlas.

Miller, N., Mcleod, H. & Oh, K., 2001. *Managing family businesses in small communities*. s.l.:Journal of Small Business Management.

Mulec, K., 2006. *Positive professional leaders: Aspects to consider in leadership development*, s.l.: Leadership and organization development journal.

Neubauer, F. & G.Lank, A., 1998. *The Family Business: its Governance for sustainability*. Nova Iorque: Routledge.

O'Connor, J. et al., 1995. *Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study*, s.l.: Leadership Quarterly.

Padilla, A., Hogan, R. & kaiser, R., 2007. *The Toxic Triangle: Destructive Leaders, susceptible followers, and conducive environments*, s.l.: The Leadership Quarterly.

Padilla, A. H. R. K. R. B., 2007. *The toxic triangle: Destructive leaders, vulnerable followers, and conducive environments*, s.l.: Leadership Quarterly.

Robinson, D., Harvey, M. & Yupiter, M., 2007. *Destructive Leadership in Family Business: Modeling a social Exchange between generations*. s.l.:Bond University.

Rosenthal, S. & Pittinsky, T., 2006. *Narcissistic leadership*, s.l.: Leadership Quarterly.

Sheard A., G. K. N. K. A., 2013. *Destructive Behaviours and Leadership: The Source of the Shift from a Functional to Dysfunctional Workplace?*, s.l.: International Journal of Social Sciences Studies.

Solomon, S., Greenberg, J. & Pyszczynski, T., 1991. *A terror management theory of social behavior: The psychological functions of self-esteem and cultural worldviews*. s.l.:Academic Press.

Sonfield, M. & Lussier, R., 2002. *First generationa and subsequent-generation family firms: A comparison..* s.l.:s.n.

Ståle Einarsen, M. S. A. A. S., 2007. *Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model*, s.l.: The Leadership Quarterly.

Tepper, J. B., 2007. *Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda.*, s.l.: Journal of Management.

Wells, E. & Peachey, W., 2011. *Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter?*, s.l.: Team Performance Management.

Witt, L. A., 2003. *Influences of supervisor behaviors on the levels and effects of workplace politics.* s.l.:s.n.

7. ANEXOS

ANEXO I

TABELA ESTATÍSTICA DE RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS

	Questão 1.	Questão 2.	Questão 3.	Questão 3.1.	Questão 3.2.	Questão 4.	Questão 5.	Questão 6.	Questão 7.
N	Válido	100	100	100	100	100	100	100	100
	Ausente	0	0	0	0	0	0	0	0
Média		2,63	2,76	2,06	2,53	4,05	2,82	2,27	4,39
Desvio-Padrão		1,169	1,386	1,221	1,096	,809	1,192	1,205	,852
Mínimo		1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5	5	5	5

ANEXO II

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO



Com este questionário pretende-se recolher informações acerca da *perceção dos funcionários de organizações familiares relativamente a práticas de liderança destrutiva*. Esta ferramenta insere-se na investigação de Trabalho Final de Mestrado no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão.

Todo o conteúdo recolhido é confidencial, servindo os dados de identificação solicitados meramente para efeitos estatísticos e de interpretação de algumas respostas.

Apela-se à sinceridade da resposta pois não há respostas corretas ou incorretas. A sua opinião é muito importante.

Obrigado pela sua colaboração.

(A) Informações Gerais

1. Idade

_____ Anos

2. Habilitações Académicas

Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Outra

3. Tempo de Serviço na Empresa

_____ Anos

4. Qual a função que desempenha atualmente?

Administrativo/a	Operacionais	Chefia Intermédia	Chefia de Topo	Outra

5. Já desempenhou alguma função anteriormente que não a atual?

(B) Questões

1. Alguns dos atos tidos por elementos da organização onde se insere, podem ser classificados como destrutivos. Entendam-se atos destrutivos como atos praticados por qualquer elemento de uma organização, que mediante os seus interesses pessoais ou os de terceiros, violam os interesses da organização e de quem dela faz parte, onde se inserem sabotando, minando e corrompendo os objetivos, recursos e tarefas organizacionais.

Nunca	Raramente	Periodicamente	Muitas Vezes	Sempre

2. Esses atos são resultado da ausência de reflexão, sensibilidade ou competência.

Nunca	Raramente	Periodicamente	Muitas Vezes	Sempre

3. A definição e delineação de alguns dos objetivos organizacionais da sua empresa visam o prejuízo dos interesses da mesma.

Nunca	Raramente	Periodicamente	Muitas Vezes	Sempre

- 3.1. São postos em prática alguns tipos de mecanismos de pressão com o intuito de levar aqueles que não estão de acordo com os objetivos delineados, a aceitá-los e praticá-los.

Nunca	Raramente	Periodicamente	Muitas Vezes	Sempre

- 3.2. Os objetivos organizacionais delineados são entendidos e seguidos pela restante estrutura organizacional.

Nunca	Raramente	Periodicamente	Muitas Vezes	Sempre

4. As características predominantes de alguns indivíduos da estrutura onde se insere são um dos motivos responsáveis pela prática de atos destrutivos.

Nunca	Raramente	Periodicamente	Muitas Vezes	Sempre

5. O ambiente organizacional da sua empresa é um dos principais responsáveis pela prática de atos destrutivos no seio da mesma.

Nunca	Raramente	Periodicamente	Muitas Vezes	Sempre

6. A tomada de decisão e a definição dos objetivos organizacionais está exclusivamente centralizada no seio da família detentora do negócio.

Nunca	Raramente	Periodicamente	Muitas Vezes	Sempre

7. Para além do núcleo familiar existem profissionais exteriores à família com poder de decisão no seio da estrutura organizacional.

Nunca	Raramente	Periodicamente	Muitas Vezes	Sempre