

Ostracismo na liderança autocrática: impacto na saúde mental dos colaboradores

/// *Beatriz Dos Santos Coimbra Marques*

beatrizscmarques1@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-3932-6918>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

Nos tempos hodiernos, em contexto organizacional, a liderança autocrática é uma realidade em muitas organizações. Este artigo analisa criticamente o ostracismo organizacional associado a uma liderança autocrática, destacando práticas como o assédio moral, exclusão deliberada e intimidação psicológica. O propósito deste estudo é compreender de que forma estas práticas impactam a saúde mental dos colaboradores. Argumenta-se que o ostracismo é uma prática utilizada em lideranças autocráticas como instrumento de poder e controlo e não representa uma consequência da liderança. O artigo realizado defende que existe a necessidade de aplicar práticas como a comunicação aberta, reconhecimento equitativo e mecanismos de prevenção de assédio.

Palavras-chave: Ostracismo organizacional, Liderança autocrática, Saúde mental, Assédio moral, Exclusão deliberada, Intimidação psicológica.

Abstract

In modern times, within an organizational context, autocratic leadership is a reality in many organizations. This article critically analyzes the ostracism associated with autocratic leadership, highlighting practices such as workplace harassment, deliberate exclusion, and psychological intimidation. The objective is to understand how these practices impact the employee's mental health. It is argued that ostracism is not a consequence of leadership but an instrument of control and power. Therefore, the article defends the need to implement practices such as open communication, equitable recognition, and harassment prevention mechanisms.

Keywords: Ostracism, Autocratic leadership, Mental health, Workplace harassment, Deliberate exclusion, Psychological intimidation

Introdução

Os temas ostracismo e liderança autocrática nas organizações são assuntos discutidos e estudados ao longo dos últimos anos devido ao aumento da sua prática no meio organizacional e, consequentemente, impactam negativamente o bem-estar dos colaboradores envolvidos nesse ambiente.

O conceito de ostracismo refere-se a uma forma de exclusão e rejeição social intencional ou não, na qual o colaborador é privado de interações sociais e reconhecimento. Ferris et al. (2008) referem que o ostracismo organizacional verifica-se quando um indivíduo tem a percepção de que está a ser ignorado ou excluído por membros da organização. Esta prática de exclusão abrange atitudes negativas para com um colaborador como o assédio moral, a exclusão deliberada e intimidação psicológica, que no meio empresarial são facilmente identificadas, mas difíceis de resolver. Robinson et al. (2013) enfatizam a perspectiva ao afirmar que o ostracismo reflete uma prática de rejeição social subtil, mas com impactos negativos profundos na saúde mental e na identidade do colaborador.

A liderança autocrática é um tipo de liderança no qual o líder exerce controlo absoluto sobre as decisões da equipa dos colaboradores, o poder encontra-se concentrado numa única figura de autoridade que desvaloriza a opinião de terceiros. O líder autocrático controla rigorosamente os seus colaboradores e exige obediência inquestionável. Araújo (2006) afirma que neste estilo de liderança o nível de intervenção do líder é alto, o qual toma as decisões sem consultar os subordinados, define as tarefas que cada membro tem de exercer e a forma como as deve concretizar.

A associação do ostracismo com a liderança autocrática torna-se relevante quando analisada sob a perspectiva do poder e dos mecanismos relacionados com o trabalho. Segundo Haymann (2008) a capacidade de poder decidir pelos outros membros gera no líder autocrático uma falsa sensação de onipotência, ilusão de possuir o poder absoluto, o que representa uma regressão a um estado infantil no qual sente vontade de exercer práticas associadas ao ostracismo. Ambas as práticas, a onipotência e a capacidade de ostracizar pessoas, impactam a saúde mental dos colaboradores.

A saúde mental é um estado de bem-estar psicológico, emocional e social que permite ao indivíduo lidar com os desafios da vida. Segundo a World Health Organization (s.d), a saúde mental possui um valor intrínseco e instrumental e é uma parte fundamental do bem-estar pessoal e que ambientes de trabalho no qual existam comportamentos adversos constituem fatores de risco para perturbações psicológicas.

É importante referir que o tema da liderança associado à saúde mental tem sido muito analisado ao longo dos últimos anos, devido ao facto de as lideranças autocráticas estarem associadas a níveis elevados de stress e a menor satisfação no ambiente de trabalho. Neste âmbito, este estudo torna-se essencial para a compreensão de como práticas silenciosas têm consequências profundas no bem-estar psicológico do colaborador.

Estes temas serão abordados ao longo do artigo de forma a haver a identificação das práticas que podem ser classificadas como ostracismo e a percepção sobre os seus elevados impactos na saúde dos colaboradores, que muitas vezes não são identificadas como atos abusivos por serem efetuadas pela figura de líder da organização.

Práticas do Ostracismo

Assédio moral

O assédio moral no ambiente de trabalho é uma forma de violência organizacional que provoca diversas consequências psicológicas nos colaboradores. Caracteriza-se por um

conjunto de comportamentos hostis, repetidos e prolongados no tempo, que tendem a desestabilizar o colaborador e comprometer o seu desempenho e posição na empresa, atingindo, assim, a dignidade do indivíduo. O assédio moral não se caracteriza apenas pelo uso de palavras pejorativas, mas sim também por gestos e ações que atingem a integridade física ou psicológica de uma pessoa. Segundo Hoel e Cooper (2000) as vítimas de assédio no trabalho apresentam alterações significativas em termos de saúde física e mental nomeadamente, dores de cabeça, de estômago, insónias, tonturas, sintomas de depressão, ansiedade e afetividade negativa, comparadas com pessoas que nunca foram alvo desta atrocidade.

No contexto da liderança autocrática, este fenómeno tende a assumir uma dimensão hierárquica significativa, isto é, a concentração elevada de poder no líder torna este fenómeno ainda mais abusivo, sendo visível através da intensificação de práticas como críticas constantes, desvalorização do trabalho, humilhação pública e tratamento desigual. Nesta situação, tipicamente, quando existe um conflito no trabalho, a pessoa é atacada pelo líder, é agredida direta ou indiretamente, de forma sistemática e acaba por ser colocada de lado, sendo o elemento central do assédio moral a progressividade, isto é, começa por uma situação isolada acabando este tipo de atitude por se tornar rotina. A prática reiterada destas atitudes cria medo nos colaboradores e, muitas vezes, o indivíduo tem medo de sair da empresa ou de tomar decisões devido à humilhação que poderá sofrer posteriormente e consequentemente começa a duvidar das suas próprias competências e perceções.

Já existem muitos estudos realizados cujas conclusões apontam que, do ponto de vista da saúde mental, este tipo de ambiente organizacional pode levar os colaboradores a desenvolver *burnout*, um processo de resposta ao stress laboral crónico. Segundo Rosendo Neto (2022) as principais manifestações são a exaustão física e emocional, a ineficiência profissional, despersonalização e diminuição da realização pessoal.

É também importante considerar que, em contextos autocráticos, o líder tem o propósito de demonstrar ao colaborador que tem consciência de que o tratamento de perseguição tem como objetivo colocá-lo numa posição fragilizada e desvalorizar o seu cargo na empresa, independentemente de ser um bom profissional, sendo que, este tipo de comportamentos podem ser diferentes em função do género do colaborador. No caso de uma colaboradora, podem existir comentários grosseiros relacionados com o corpo ou com o vestuário, sendo a intimidação de homem para com a mulher socialmente considerada como uma forma de os homens demonstrarem que são mais fortes que as mulheres enquanto a intimidação sobre um colaborador pode assumir a forma de comentários relacionados com a sua virilidade e com a sua incapacidade de ser um bom homem de família ou de a sustentar.

Existe um tipo de assédio moral utilizado pelo líder autocrático, quando este vê que não consegue obter resultados sozinho, que é designado como *mobbing*. Segundo Cavalcanti (s.d) o *mobbing* consiste no processo de mobilizar todos os colaboradores contra um, o que representa uma perseguição coletiva.

Neste sentido, o assédio contribui para a normalização de práticas organizacionais abusivas e abre portas para que os membros das equipas tenham menos consideração pelo colaborador perseguido.

Exclusão Deliberada

A exclusão deliberada é uma forma de violência organizacional silenciosa que a maior parte das vezes é identificada apenas pela vítima. À pessoa excluída são lhe dadas desculpas como: foi apenas esquecimento ou a sua participação na tarefa não era necessária ou até que já existiam outras pessoas destinadas para tal. A exclusão torna-se invisível para as pessoas externas por se tratarem de atitudes com ausência de interação, de inclusão e de valorização,

mas essa invisibilidade social acaba por deixar memórias e marcas profundas para quem a experiencia.

O líder autocrático frequentemente utiliza a exclusão como estratégia de punição indireta para colaboradores que tenham realizado a sua tarefa de uma forma diferente da ordenada, que tentem expressar as suas opiniões, que demonstrem comportamentos divergentes aos seus e que assim acabem por desafiar a autoridade e poder de decisão do líder.

Existem inúmeras formas de exclusão que podem incluir a omissão de tarefas, a omissão de reuniões importantes, demora no feedback das tarefas, desvalorização das contribuições e das competências do indivíduo e a limitação ao acesso a ferramentas e informações importantes para o desenvolvimento do seu trabalho. Podem ser atitudes que não sejam muito visíveis, mas que têm muito impacto no desempenho da pessoa.

Estas práticas criam no colaborador a sensação de invisibilidade dentro da empresa e desvalorização do seu trabalho e do seu empenho tendo a percepção de que se fosse embora ninguém notaria, porém logo que se ausente, é imediatamente questionado sobre onde estava e o que estava a fazer. Este sentimento criado no colaborador leva-o a questionar o seu valor pessoal e a sua relevância a nível social. Williams (1994) refere que as pessoas demonstravam sentimentos de rejeição, tristeza, passividade e solidão quando se reconheciam numa situação de exclusão organizacional. A longo prazo, o colaborador começa a sentir-se isolado dentro do ambiente de trabalho mesmo que não seja excluído por todos. Quando o sentimento se torna demasiado forte, o colaborador, inconscientemente, começa a isolar-se para não se sentir excluído, podendo a repetição destas práticas vir a desenvolver na vítima sintomas como ansiedade, depressão e medo do trabalho.

Contudo, não se observam apenas efeitos na pessoa ao nível individual, mas as implicações repercutem-se ao nível organizacional. A prática do ostracismo gera efeitos negativos como o baixo nível de satisfação no trabalho, menor vontade de realizar as tarefas e de trabalhar, e o que gera menor compromisso para com a organização. O líder autocrático repara nas alterações da pessoa e reforça as dinâmicas de poder, diminuindo o seu acesso a oportunidades. Consequentemente, este tipo de prática contribui para um ambiente organizacional desigual, no qual o líder atribui o reconhecimento a quem cumpre de forma inquestionável as suas ordens, excluindo os que não o fazem, sendo, por conseguinte, um instrumento de controlo negativo.

Intimidação Psicológica

A intimidação psicológica é uma forma de violência organizacional voluntária contra o indivíduo caracterizada pela indução de medo e insegurança, através da utilização de linguagem agressiva e depreciativa do colaborador, de piadas pejorativas em frente a colegas, de comentários difamatórios relativos à vida profissional ou pessoal do indivíduo. Esta prática cria um ambiente de tensão constante no trabalho, deixando o colaborador sempre em estado de alerta e receoso de atitudes que poderão, a qualquer momento, surgir contra ele.

Em contexto de liderança autocrática podem ainda existir outras formas de intimidação psicológica, tais como, ameaças profissionais ou pessoais, vigilância e controlo excessivos e manipulação. O líder autocrático acredita que com estas práticas vai conseguir demonstrar melhor a sua autoridade porque ao criar o medo, sente que terão um maior respeito por ele que lhe garante obediência. A falta de deteção destes comportamentos no ambiente interno das organizações e a falta de recursos de apoio aos colaboradores fazem com que estas práticas sejam mais recorrentes do que seria suposto, o que limita a capacidade de resistência dos colaboradores.

Uma das consequências mais nefastas, destes comportamentos, é o seu impacto a longo prazo. Quando um colaborador começa a exercer funções numa empresa procura segurança financeira, mas também física e psicológica de forma a sentir-se realizado e satisfeito no trabalho. Segundo Costa e Santos (2013) a satisfação no trabalho está associada à segurança no emprego, a um ambiente de trabalho positivo e à abertura de poderem crescer profissionalmente com boas oportunidades. Ao ser criado um ambiente de trabalho onde essa satisfação seja retirada através de intimidações e ameaças constantes, o colaborador inconscientemente fica sempre num estado de alerta o que tem como consequência stress e ansiedade constantes, acabando por comprometer a qualidade das atividades realizadas e ameaçando as funções cognitivas essenciais, como a concentração, a memória e o foco, aumentando a ansiedade quando percebe que está a perder essas funções vitais. Consequentemente o colaborador começa a perder a sua segurança psicológica, que para Edmondson (1999) consiste na perceção de que, no ambiente de trabalho é permitido a expressão das suas ideias sem qualquer tipo de medo de consequências negativas futuras. Em ambientes de liderança autocrática com práticas de ostracismo não existe esse tipo de segurança, o que leva a que os colaboradores não se expressem e exista um perfil de silêncio organizacional motivado pelo medo e pela insegurança.

A saúde mental dos colaboradores é muito afetada, havendo efeitos negativos profundos sobre o indivíduo, o que pode levar à ocorrência de traumas duradouros que podem permanecer ainda que mude de emprego, porque a sensação de insegurança, desconforto e medo de que a situação se repita noutra meio organizacional o acompanham. A longo prazo o colaborador, devido ao stress e medo constante, pode começar a desenvolver stress pós-traumático, insónias e a sentir desmotivação até nas atividades diárias da vida pessoal. Por conseguinte, esta prática tem impactos devastadores duradouros no bem-estar e na saúde mental do colaborador, mas também na organização pois condiciona o desempenho coletivo, a eficiência e a rentabilidade.

Discussão

A análise realizada relativa ao ostracismo organizacional, associado à liderança autocrática, mostra que esta prática deve ser compreendida, observada de forma atenta e denunciada, pois as práticas envolvidas como o assédio moral, a exclusão deliberada e a intimidação psicológica são fenómenos com impactos negativos significativos no trabalho e na saúde mental do colaborador. O ostracismo é caracterizado pelas três práticas – assédio moral, exclusão deliberada e intimidação psicológica as quais raramente ocorrem de forma isolada, pois acabam por estar interligadas. E todas elas afetam a autoestima, a dignidade e a identidade do colaborador. Quando analisamos os três fenómenos em conjunto observamos que todos têm como base o uso indevido do poder como forma de controlar as pessoas no ambiente de trabalho, concentrando o líder autocrático em si todo o poder de decisão e a autoridade constituindo o assédio, a intimidação e a exclusão, ferramentas ativas de controlo e deixa de ser apenas uma consequência da liderança existente. A grande questão desta análise é como é que este tipo de liderança ainda existe sem que haja consequências para o líder uma vez que a experiência de ser constantemente ignorado, desvalorizado e intimidado deixa impactos negativos na saúde mental do colaborador, os quais podem ser irreversíveis.

Esta combinação de práticas danifica necessidades humanas fundamentais, como a autoestima, a memória, o controlo emocional, cuja falta faz com que o colaborador tenha necessidade de estar num estado de alerta, vulnerabilidade e insegurança constantes.

Em resultado da análise realizada, consideramos que é fundamental a implementação de medidas organizacionais de forma a combater as práticas de ostracismo típicas da liderança autocrática. Entre as várias estratégias que podem ser adotadas em meio organizacional, as principais seriam a comunicação aberta, o reconhecimento equitativo e a implementação de mecanismos de prevenção do assédio.

Segundo Matos (2015), a comunicação aberta verifica-se quando a pessoa encontra as respostas para os dilemas existentes e os impede de evoluir. Esta estratégia é um fator importante para o bem-estar organizacional, tornando o ambiente de trabalho mais seguro para os colaboradores, que sentem que podem expressar as suas opiniões e falar sobre os problemas existentes na organização sem serem julgadas. Ao contrário do que acontece em ambientes com a liderança autocrática, que é marcado pelo silêncio e pelo medo, a existência de comunicação aberta desenvolve sentimentos de segurança e confiança. Assim, a implementação da comunicação aberta e bidirecional, contribui para a redução do ostracismo e torna mais fácil a identificação das práticas negativas existentes dentro do meio organizacional, pois permite a partilha de informação, mas também estimula relações baseadas na confiança e no respeito.

O reconhecimento equitativo também é uma peça fundamental na mitigação do ostracismo organizacional. Esta prática aumenta a perceção de justiça organizacional, quando o reconhecimento é distribuído por todos os colaboradores de forma proporcional cria-se um sentimento de pertença e de equipa, eliminando-se a exclusão social. Em contexto de liderança autocrática, os colaboradores tendem a sentir a arbitrariedade e desvalorização o que maioritariamente termina com o afastamento das pessoas por se sentirem injustiçadas o que contribui para o agravamento do ostracismo.

Outra das práticas que também deveria ser implementada em contexto organizacional, seria a implementação de mecanismos de prevenção do assédio, essenciais para a segurança e o bem-estar dos colaboradores. Estes mecanismos podem tornar-se tangíveis através do manual de conduta onde são definidos os comportamentos que não são aceitáveis ou impróprios em ambiente organizacional, bem como a disponibilização de apoio à saúde mental, bem como formações sobre assédio no trabalho para todas as lideranças – de topo ou intermédias- bem como mecanismos que permitem identificar e denunciar as práticas incorretas, podendo a informação ser recolhida através de inquéritos trimestrais dentro da organização. A existência destas medidas podem potenciar um sentimento de segurança e de proteção nos colaboradores, a manutenção de um ambiente organizacional baseado no respeito, na integridade moral e na transparência o facto de ser um assunto abordado abertamente reduz a probabilidade de ocorrência destas práticas violentas.

A interligação entre mecanismos orientados para a prevenção do ostracismo pode melhorar a saúde mental dos colaboradores, melhorar as condições e o ambiente de trabalho na organização.

Conclusão

A análise crítica realizada demonstra que o ostracismo organizacional, pode revestir a forma de um instrumento deliberado de poder e controlo no âmbito da liderança autocrática. O líder autocrático estabelece um ambiente de vulnerabilidade constante que atenta contra a dignidade, a autoestima e a identidade do colaborador. Os impactos na saúde mental são devastadores e silenciosos, uma vez que a exposição prolongada a estas práticas resulta em um estado de alerta permanente, que culmina em consequências graves. Além do dano individual, a organização sofre com a perda de eficiência, a desmotivação e a quebra da segurança psicológica, elementos fundamentais para que o indivíduo possa expressar as suas ideias sem medo de retaliações. Para reverter este cenário e promover o bem-estar organizacional, é imperativo que as empresas adotem estratégias como a promoção de uma comunicação aberta, o estabelecimento de um reconhecimento equitativo que garanta a justiça organizacional e a implementação de mecanismos rigorosos de prevenção ao assédio. Em última instância, combater o ostracismo exige a superação do modelo autocrático em favor de lideranças mais éticas e humanas. Para um melhor entendimento de como superar este modelo e proteger o psicológico do colaborador poderíamos investigar o que Edmondson (1990) refere sobre a segurança psicológica, “Segurança psicológica é a crença

compartilhada pelos membros de uma equipa de que o ambiente é seguro para a tomada de riscos interpessoais e que os membros podem desafiar, questionar e discordar sem sofrer consequências para sua imagem, reputação ou carreira.”

Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, a autora utilizou a ferramenta *ChatGPT* para reestruturação do texto e discussão de ideias. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pela autora, garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

Referências

- Araújo, L. C. G. de. (2006). *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. Atlas.
- Cavalcanti, A. M. (s.d.). *Violência no trabalho: enfrentamento e superação*. Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região.
- Costa, L. S., & Santos, M. (2013). Fatores psicossociais de risco no trabalho: Uma problemática, diferentes abordagens. In *International Congress on Safety and Labour Market: Book of Abstracts*. Covilhã, Portugal.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348–1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- Haymann, M. (2008). Proposta de elementos para diagnóstico da síndrome do ostracismo com base paragenética na personalidade autocrata. *Conscientia*, 12(1), 88–98.
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). Victims of workplace bullying In H. Kemshall & J. Pritchard (Eds.), *Good practice in working with victims of violence* (pp. 101–118). Jessica Kingsley Publishers.
- Matos, G. G. de. (2015). *Comunicação aberta: Desenvolvendo a cultura do diálogo*. Editora Manole.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203–231. <https://doi.org/10.1177/0149206312466141>
- Rosendo Neto, J. (2022). *A síndrome de burnout: Uma análise do esgotamento profissional* [Trabalho de conclusão de curso, Faculdade Anhanguera Pitágoras de Belo Horizonte – Unidade Timbiras]. Repositório Institucional Cognia. <https://repositorio.pgsscogna.com.br/handle/123456789/54007>
- World Health Organization. (s.d.). *Mental health: Strengthening our response*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>